

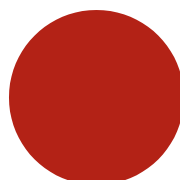
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

GESTÃO DE INFORMAÇÃO EM SERVIÇOS PARTILHADOS : O CASO DOS RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE DO PORTO

André Miguel Alves Pinto

M
2015

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS
FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS



André Miguel Alves Pinto

**Gestão de Informação em Serviços Partilhados: o caso
dos Recursos Humanos da Universidade do Porto**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação,
orientada pela Professora Doutora Maria Fernanda Martins e coorientada pela
Dr.^a Maria Manuela Pinto

Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras
Universidade do Porto

Julho de 2015

Gestão de Informação em Serviços Partilhados: o caso dos Recursos Humanos da Universidade do Porto

André Miguel Alves Pinto

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, orientada pela Professora Doutora Maria Fernanda Martins e coorientada pela Dr.^a Maria Manuela Pinto

Membros do Júri

Professor Doutor António Manuel Lucas Soares

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Professora Doutora Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso Marques

Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Professora Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

“Ir mais longe ... até onde for o futuro”

José Luís Simões

Agradecimentos

Como na vida são raras as coisas que se desenvolvem sozinhas e como a base de qualquer projeto são as pessoas, gostava de agradecer a um grupo muito especial que me apoiou durante toda esta jornada.

Primeiro que tudo gostava de agradecer às minhas orientadoras neste projeto. À Dr.^a Maria Manuela Pinto que me aconselhou em todos os momentos, que permitiu este projeto e que comigo definiu todo o trajeto deste trabalho. Gostava de lhe agradecer todo o apoio e preocupação e toda a base de suporte e socorro. À Professora Doutora Maria Fernanda Martins pelo incentivo, apoio e dedicação. À Ana Marques, base de toda a integração nos Serviços Partilhados da U.Porto, pelo apoio, disponibilidade, esclarecimento e correção.

Ao Serviço de Recursos Humanos dos SPUP, em especial às meninas da Unidade de Gestão que já não conseguem viver sem mim ... e eu sem elas.

À Ana, Henrique e Ruão que sempre me aturaram e me acolheram da melhor maneira.

À minha família, pois sem eles nada disto teria sequer começado.

Aos “noivos”, que sempre me ouviram, ajudaram, divertiram e apoiaram, pelos necessários momentos de descontração e lazer.

Ao “*Captain*” Ricardo Silva, “companheiro de guerra” em todo o mestrado.

A todos vocês que me apoiaram e se preocuparam, um sincero:

OBRIGADO!

Resumo

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), das novas redes de comunicação, dos sistemas de redes computadorizadas e da *Internet*, permite a simplificação e ampliação da produção contínua de informação e a sua disseminação. A nível organizacional, este desenvolvimento necessita de propostas integradas no que toca à Gestão de Informação (GI) em todo o seu ciclo de vida. A definição de uma estratégia de GI que abarque o Sistema de Informação (SI), os Sistemas Tecnológicos de Informação (STI) e os contextos em que ambos são estruturados e se desenvolvem é fundamental para potenciar a eficiência e eficácia organizacionais.

Com a adoção das TIC e o desenvolvimento de estruturas cada vez mais complexas a nível organizacional, emergem os Serviços Partilhados (SP), uma estratégia organizacional de base cooperativa que abarca um organismo autónomo com localização física específica e uma estrutura de recursos concentrados que visam otimizar a gestão de operações, a utilização desses recursos e a padronização e normalização de processos, objetivando a criação de valor e vantagem competitiva, evitando a produção aleatória e a duplicação de informação no SI e em toda a estrutura organizacional.

Neste contexto desenvolveu-se uma dissertação em ambiente institucional cujo foco se centra na área de estudos da GI e temáticas ligadas à gestão documental e gestão de arquivos que hoje passam pela mediação dos STI. Os Serviços Partilhados da Universidade do Porto (SPUP) promovem uma concentração de alguns serviços da Universidade, entre os quais se encontra a função meio de Gestão de Recursos Humanos. Com a sua criação, tornou-se pertinente perceber as mudanças que provocam e as necessidades que emergem no que respeita ao fenómeno e processo infocomunicacional e aos processos de GI, procurando a sua otimização através do uso da tecnologia.

Tendo o método quadripolar como abordagem metodológica, o projeto integra uma parte teórica (componente organizacional, tecnológica e informacional) e uma prática, desenvolvida em ambiente institucional no Serviço de Recursos Humanos dos SPUP. Na sua vertente técnica, possuindo características qualitativas e operacionais, fomos conduzidos à integração da investigação-ação com a adoção de técnicas de recolha de dados, nomeadamente a entrevista em que se obteve um diagnóstico de problemas, necessidades e formas de trabalho e a observação participante através do desenvolvimento da dissertação em contexto real de trabalho. Como modelo orientador da operacionalização adotou-se o Modelo sistémico e informacional SIAP (Sistema de

Informação [integral] Ativa e Permanente), tendo por base uma GI integral consubstanciada num modelo interativo alinhado com o dispositivo metodológico quadripolar.

A análise incidiu sobre uma realidade híbrida em que, por um lado se procedeu à análise da arquitetura das plataformas tecnológicas de suporte e por outro se realizou o recenseamento, avaliação, organização, representação e instalação do acervo produzido em suporte papel, tendo como foco principal a série informacional *Processos Individuais de Colaborador* e os processos de GI a ela associados. Assim, fica evidente a necessidade de gerir a informação sob controlo dos serviços produtores, nas Entidades Constitutivas e no serviço central, em articulação com os gestores do “sistema de informação universitário” SIGARRA, que se interliga com outras aplicações/sistemas e que requer uniformidade, o aperfeiçoamento de operações como a classificação e avaliação da informação num contexto híbrido, a par da digitalização da informação organizacional e da parceria com a unidade especializada de Informação e Documentação da UPdigital.

Os SP apresentam um modelo centralizado que se define por uma concentração de recursos e não uma centralização dos mesmos. Ao nível da U.Porto, esse passo precisa de desenvolvimentos. Os SP devem ser sustentados pelo STI, promover e usar processos otimizados e automatizados, mas também assumir e valorizar os processos de GI que a adoção do meio digital torna cada vez mais complexos e decisivos.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Sistema de Informação, Serviços Partilhados, Universidade do Porto, Recursos Humanos.

Abstract

The development of Information and Communication Technologies (ICT), the new communication networks, the computerized network systems and the Internet, allows the simplification, extension and dissemination of the continuous production of information. At the organisational level, this development requires integrated proposals concerning Information Management (IM) throughout their life cycle. The definition of an IM strategy that encompasses the Information System (IS), the Information Technological Systems (ITS) and the contexts in which both are structured and developed, is fundamental to enhance the organizational efficiency and effectiveness.

With the adoption of ICT and the development of increasingly complex organizational structures, the Shared Services (SS) emerge, they are an organizational strategy of cooperative basis that includes an autonomous organism with specific physical location and a structure of concentrated resources aimed to optimize the operations management, the use of these resources and the standardization and regulation of processes with the purpose to create value and competitive advantage and avoiding the random production and duplication of information in the IS and across all the organizational structure.

In this context, was developed an institutional environment dissertation whose focus is centred on the IM area of studies and its subject areas of document management and archive management that today are mediated by the ITS. The Shared Services of the University of Porto (SSUP) promote a concentration of some University services, among which is the function of Human Resources Management. With its creation, has become relevant to realize the changes that they provoke and the needs that are emerging in relation with the infocommunicacional process and phenomenon and with the IM processes, seeking their optimization through the use of technology.

Having the Quadripolar Method as methodological approach, the project includes a theoretical part (organizational, technological and informational component) and a practical part developed in institutional environment in the Human Resources Service of SSUP. In its technical side, having qualitative and operational characteristics, we were led to the integration of action-research with the adoption of data collection techniques, including interviews in which were obtained a diagnosis of problems, needs and ways of working, and participant observation through the development of the dissertation in a real work environment. As operation guiding model was adopted the systemic and informational Model SIAP (System of

Information [integral] Active and Permanent), based on a integral IM embodied in an interactive model aligned with the quadripolar methodological device.

The analysis focused on a hybrid reality in which, on the one hand was carried out the analysis of the technology platforms architecture of support and on the other hand was performed the registration, evaluation, organization, representation and installation of the aquis produced on paper, with the main focus on the informational series Collaborator Individual Processes and the IM processes associated with it. Thereby, become evident the need to manage information under control of the producer services in both Constitutive Entities and central service, in conjunction with the managers of "university information system" SIGARRA which interconnects with other applications / systems and requires uniformity, the need to improve operations like information classification and evaluation in a hybrid environment, together with the scanning of organizational information and a partnership with the specialized unit of Information and Documentation of UPdigital.

The SS have a centralized model that is defined by a concentration of resources and not a centralization of them. At U.Porto, this step needs developments. The SS should be sustained by the ITS and should promote and use optimized and automated processes, but should also take over and enhance the IM processes that the adoption of digital media make increasingly complex and decisive.

Keywords: *Information Management, Information System, Shared Services, University of Porto, Human Resources.*

Lista de ilustrações

Ilustração 1: Árvore de Objetivos	7
Ilustração 2: Modelo de Gestão da eSPap	15
Ilustração 3: Áreas Funcionais de SP em Universidades	16
Ilustração 4: SP na University of Michigan (Hanover Research, 2013).....	19
Ilustração 5: SP na University of Texas System (Hanover Research, 2013)	20
Ilustração 6: Implementação de SP (Grant Thornton, 2011: Figure 2: Use of shared services implemented).....	25
Ilustração 7: Áreas de interesse para SP (Grant Thornton, 2011: Figure 5: Interest in implementing shared service)	26
Ilustração 8: Benefícios dos SP (Grant Thornton, 2011: Figure 4: Benefits of shared services).....	27
Ilustração 9: Barreiras aos SP (Grant Thornton, 2011: Figure 7: Perceived barriers to the implementation of shared services)	28
Ilustração 10: Poupanças com a implementação de SP: (Grant Thornton, 2011: Figure 10: Total spend on back office functions and illustration of potential savings).....	29
Ilustração 11: SPUL pós fusão Universidade Lisboa com a Universidade Técnica de Lisboa (ULisboa – 2013.....	32
Ilustração 12: GRH - Repositório de Documentos	54
Ilustração 13: GRH – Tipologias do Repositório de Documentos	54
Ilustração 14: GRH - Metainformação	55
Ilustração 15: GRH - Séries Informacionais.....	55
Ilustração 16: Organograma SRH	64
Ilustração 17: Exemplo de Processo Administrativo (Deloitte, 2014).....	66

Ilustração 18: Atividades SGAP (adaptado de U.Porto e Mercatura, 2014)	66
Ilustração 19: Processo de Gestão de Arquivo (Deloitte, 2014)	67
Ilustração 20: Processo Arquivo em PI	69
Ilustração 21: Arquivo Inativo	71
Ilustração 22: Etiquetas Gavetas Processos Individuais	77
Ilustração 23: Excel antes da harmonização	78
Ilustração 24: Excel após harmonização	79
Ilustração 25: Processo Individual de Pessoal	79
Ilustração 26: Arquitetura de Sistemas na UGRH (Pré)	81
Ilustração 29: Arquitetura SIGARRA (SIGARRA 2013)	82
Ilustração 30: Interface Processo Júri (1) (SPUP Especificação Funcional)	89
Ilustração 31: Interface Processo Júri (2) (SPUP Especificação Funcional)	89
Ilustração 32: Futuro Processo de Correspondência (Gestão de Correspondência: Análise, Modelação e Levantamento de Necessidades)	91
Ilustração 27: SGAP – Documentos (U.Porto e Mercatura, 2014)	93
Ilustração 28: SGAP – Pesquisa de Trabalhador (U.Porto e Mercatura, 2014)	93
Ilustração 33: Arquitetura de Sistemas na UGRH (Pós)	104
Ilustração 34: Processo Geral UGRH	106
Ilustração 35: Conexão UGRH Central e Local	109
Ilustração 35: SLA´s UGRH (Plano Atividades SPUP 2014)	111
Ilustração 36: GISA - Módulo de Gestão de Unidades Físicas	117

Lista de tabelas

Tabela 1: SP nas Universidades	23
Tabela 2: Categorias de SP (Grant Thornton, 2011: Figure 1: <i>Description of front and back-office shared services categories</i>).....	25
Tabela 3: Pastas de gestão administrativa - 2013/2014.....	70
Tabela 4: Recenseamento do Arquivo Físico	72
Tabela 5: Normalização de designações	77
Tabela 6: Separadores Processos Individuais	80
Tabela 7: Parametrização – Entradas (SPUP Especificação Funcional).....	88
Tabela 8: Parametrização – Saídas (SPUP Especificação Funcional).....	90
Tabela 9: Parametrização – ADSE (SPUP Especificação Funcional)	90
Tabela 10: PI's por Unidade Orgânica.....	95
Tabela 11: Tratamento Processos Individuais nas UO's.....	102
Tabela 12: Sistemas UGRH (fornecedor-cliente)	105

Abreviaturas e Símbolos

FEUP	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
FLUP	Faculdade de Letras da Universidade do Porto
GI	Gestão da Informação
GD	Gestão Documental
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IES	Instituições de Ensino Superior
OCR	<i>Optical Character Recognition</i>
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PI	Processo Individual
RH	Recursos Humanos
SA	Serviço Autónomo
SGAP	Sistema de Gestão Administrativa de Processos
SGIAP	Sistema de Gestão de Informação Ativo e Permanente
SI	Sistema de Informação
SIAP	Sistema de Informação Ativo e Permanente
SIGARRA	Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos
SIU	Sistema de Informação Universitário
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SP	Serviços Partilhados
SPUP	Serviços Partilhados da Universidade do Porto
SRH	Serviço de Recursos Humanos
STI	Sistema Tecnológico de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UO	Unidade Orgânica
U.Porto	Universidade do Porto
UGRH	Unidade de Gestão de Recursos Humanos

Sumário

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	vi
Lista de ilustrações.....	viii
Lista de tabelas.....	x
Abreviaturas e Símbolos	xi
Sumário	xii
Introdução	1
1. Enquadramento e motivação	1
2. O Projeto.....	2
3. Estrutura da dissertação.....	8
Capítulo 1 - A Universidade: mudanças sob o RJIES.....	9
1.1. A Instituição Universidade e o modelo de gestão	9
1.2. Serviços Partilhados	11
1.2.1. Conceito e modelo organizacional.....	11
1.2.2. Serviços partilhados na Administração Pública em Portugal	14
1.3. Serviços Partilhados nas Instituições de Ensino Superior	15
1.3.1. Um novo modelo: eficácia e interoperabilidade.....	15
1.3.2. Modelos de Serviços Partilhados em Universidades.....	17
1.3.3. O modelo de serviços partilhados para a Universidade do Porto	34
Capítulo 2 - Gestão de Informação e serviços partilhados na U.Porto.....	39
2.1. A emergência dos Sistemas de Informação Universitários	39
2.2. A Gestão da Informação na Universidade do Porto: do Arquivo ao SIGARRA	48
2.3. A Gestão da Informação e os Serviços Partilhados na U.Porto.....	51
Capítulo 3 - Abordagem Metodológica.....	57
3.1. Método Quadripolar, Investigação-Ação e SIAP	57
3.2. Desenvolvimento do projeto	61
Capítulo 4 - Análise: Serviços Partilhados na UGRH	64
4.1. Estrutura, funções e modelo de funcionamento	64

4.2. Modelação de Processos	65
4.3. Análise do processo de gestão da informação na UGRH	69
4.3.1. Gestão de Informação Administrativa	69
4.3.2. Gestão da Série Informacional “Processos Individuais”	73
4.4. Plataforma tecnológica de suporte	81
4.4.1. O SIGARRA: O Módulo de GRH	81
4.4.2. O SIGARRA: interoperação com outros sistemas	84
4.4.3. Novos desenvolvimentos: o SGAP e o COLAB	91
Capítulo 5 – Apresentação e Discussão dos Resultados	95
5.1. A Série Informacional “Processos Individuais”	95
5.2. Proposta de Matriz de Sistemas/Informação.....	104
5.3. Gestão de Informação e Serviços Partilhados	110
Conclusão e perspectivas futuras	118
Referências Bibliográficas.....	123
Anexos	133
Anexo 1 – Organograma SPUP	134
Anexo 2 – Guia de Transferência de Processos Individuais de Pessoal.....	135
Anexo 3 – Guia de Transferência	136
Anexo 4 – Guião de entrevista (Semiestruturada).....	137
Anexo 5 – Guião de entrevista 2 (Semiestruturada)	138
Anexo 6 – Procedimento para constituição e gestão de processos individuais	139
Anexo 7 – Guia para gestão de processos individuais.....	149
Anexo 8 – Auto de eliminação.....	156
Anexo 9 – Tabela de seleção documental.....	157
Anexo 10 – Lista de Pedidos SGAP/Catálogo de Serviços SRH.....	161
Anexo 11 – Processos de Correspondência (Deloitte)	164
Anexo 12 – Poster XIII Jornadas de Ciência da Informação (19 maio 2015)	167

Introdução

1. Enquadramento e motivação

Por despacho do Ministro da Educação, de 10 de janeiro de 2002, a Universidade do Porto (U. Porto) é autorizada a criar o Instituto de Recursos e Iniciativas Comuns (IRICUP), dando início formal à prática de prestação de serviços à comunidade da U.Porto, na área da gestão académica.

Quatro anos após a extinção do IRICUP, ocorrida em maio de 2009, e tendo sido introduzidos serviços idênticos na Universidade de Lisboa, entra oficialmente em funções na U.Porto o Centro de Recursos e Iniciativas Comuns - comumente designado por Serviços Partilhados da Universidade do Porto (SPUP) -, um prestador de serviços direcionado, agora, às diversas áreas administrativas da Universidade.

A concentração das atividades e dos recursos humanos, antes dispersos pelas unidades constituintes da Universidade do Porto, comporta um grande desafio do ponto de vista da Gestão de Informação (GI) na medida em que a produção informacional e os procedimentos organizacionais, com um historial disperso por dezasseis Unidades Orgânicas (UO's) e Serviços Autónomos (SA's), passam a confluir para serviços unificados que servem a Universidade como um todo. Se é significativo o desafio de criar uma equipa com RH oriundos das dezasseis unidades, e com outras tantas práticas de trabalho distintas face a um mesmo procedimento, não é menor o desafio de uniformizar procedimentos organizacionais relacionados com a produção, acumulação, uso e preservação de informação, tanto em suportes tradicionais como em meio digital, ou híbrido, não esquecendo a herança que estes comportam e a cultura organizacional que refletem.

Acresce que, em plena Era da Informação, a evolução tecnológica apresenta-se como um valioso auxiliar, mas também, como um desafio que deve ser abarcado e incorporado na definição de uma estratégia de GI, sendo cada vez mais necessária a adaptação dos sistemas (tecnológicos) de informação (STI) às necessidades e às potencialidades das instituições e demais organizações e aos serviços que fornecem.

Fica, assim, patente a motivação para o desenvolvimento de um projeto de dissertação nos Serviços Partilhados da Universidade do Porto, cerca de ano e meio após a sua criação e num período em que se atinge uma maior maturidade do “*modus operandi*” dos serviços entretanto estruturados, mas também uma necessidade de definição de processos transversais, nomeadamente os relativos à organização da informação neles envolvida, à

seleção da tecnologia de suporte e à interação com as diferentes unidades e serviços centrais relacionados.

É neste contexto que, no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação (MCI), se partiu da necessidade e vontade de um serviço partilhado analisar e fixar as suas práticas de arquivo físico para um projeto de dissertação centrado na área de estudos da Gestão de Informação (GI) em contexto institucional e em temáticas ligadas à Gestão Documental (GD), à Gestão de Arquivo (GA) e à Gestão de Sistemas (tecnológicos) de Informação (GSsI) no contexto da implementação de um novo modelo de gestão das universidades que se vem difundindo a nível nacional e internacional.

Este projeto procurou, pois, potenciar globalmente a eficiência e eficácia dos processos de GI e, conseqüentemente, do SP e da sua relação com as UO's, contribuindo para o redesenho e uniformização dos processos na ótica do serviço e para a integração dos requisitos identificados nos sistemas tecnológicos existentes e a implementar.

2. O Projeto

Para este projeto foram identificadas três vertentes de estudo e atuação interrelacionadas:

- a Institucional/Organizacional – que reflete a alteração da estrutura organizacional da Universidade alinhada com o conceito e modelo de serviços partilhados e respetivas necessidades;
- a Tecnológica – que envolve o desenvolvimento da plataforma tecnológica de suporte ao funcionamento da U.Porto e, de forma particular, à função de Gestão de RH;
- a Informacional – que considera as práticas de GI sob o impacto das mudanças organizacionais e tecnológicas e a sua redefinição à luz de um novo paradigma.

Na vertente institucional/organizacional, é de referir a criação dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto, em maio de 2013, e a conseqüente concentração de alguns serviços da Universidade, entre os quais o SRH e a função-meio de Gestão de Recursos Humanos (GRH), promovendo, também, a execução operacional dos processos transversais à Universidade nesta área.

A centralização de serviços e pessoas num só edifício é, hoje, um facto, estando em curso a reformulação dos processos organizacionais relativos à função de GRH o que torna urgente, por um lado, a análise e reformulação do modelo de gestão da informação

produzida, acumulada e usada numa área funcional cujo funcionamento se distribui pelas Unidades Orgânicas – Faculdades, Serviços Autónomos e Serviços Centrais da Reitoria, e especificamente pela sua unidade de Gestão da Informação, enquadrada organicamente na Universidade Digital e responsável pela gestão do Arquivo Central; e, por outro, garantir o controlo da informação e unidades físicas produzidas e acumuladas e sob a gestão dos antigos e do atual serviço produtor/acumulador.

Na segunda vertente, não dissociável da anterior, encontra-se a plataforma tecnológica de suporte, isto é, o Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos (SIGARRA). Este apresenta-se como um “sistema de informação universitário” constituído por um conjunto de módulos que servem as necessidades das diferentes áreas funcionais da U.Porto, suportando as diversas atividades. O seu desenvolvimento e manutenção original couberam a uma equipa técnica constituída por trabalhadores da Reitoria, Faculdade de Engenharia (FEUP) e da Faculdade de Ciências (FCUP), atualmente é objetivo da UPdigital. Este sistema tem como metas promover a eficácia e a eficiência ao nível da administração, gestão, ensino, investigação, desenvolvimento e extensão da U.Porto¹. Enquanto plataforma integrada de produção, armazenamento, acesso e gestão de informação, comunica e interliga-se com outras aplicações/sistemas desenvolvidos pela Universidade e adquiridos externamente, prevendo-se que se constitua como uma ferramenta fundamental para a concretização do conceito de “serviço partilhado”.

Nesta análise, têm um particular destaque os módulos relacionados com a GRH, nomeadamente a aplicação de Gestão de Recursos Humanos (MGRH), um módulo de *back office* do SIGARRA que suporta a função de GRH na U.Porto, o módulo transversal de Gestão de Correspondência do SIGARRA e a possibilidade de evolução da estrutura tecnológica através da incorporação de um *software* de extração e captura automática de informação (Kofax), tendo em vista a agilização e melhoria dos processos ao nível das fases de digitalização, criação de registos, fluxo, classificação, indexação e arquivo, o que implicará uma análise ao módulo do SIGARRA para compreender, em termos de funcionamento, problemas identificados e possíveis melhorias. Entre outras funcionalidades, o Software Kofax Express visa uma fácil e rápida digitalização de documentos, utilizando o OCR (*Optical Character Recognition*) e uma indexação, classificação e separação flexível de documentos digitalizados e entregues no formato de preservação PDF/A (*Portable Document Format*).

¹ SIGARRA - Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 18 nov. 2014]. Disponível na Internet <URL http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=2418>.

Nesta vertente, pretende-se perceber a utilização da tecnologia ao nível dos SP, bem como avaliar e aplicar mudanças a curto e longo prazo.

Identificado e compreendido o modelo de gestão desenvolvido em torno dos Serviços Partilhados pretende-se, na vertente informacional, analisar e redefinir o modelo e/ou práticas de GI que lhe estão associados. Através da referenciação e análise de casos de implementação do referido modelo de gestão, procura-se desenvolver uma proposta que potencie a eficiência e eficácia dos processos de GI nos SPUP, tendo como ponto de partida o Serviço de Recursos Humanos (SRH), especificamente a sua Unidade de Gestão (UGRH) e a função de GRH na U.Porto. Com esta proposta visa-se, ainda, contribuir para a uniformização do funcionamento dos processos e atividades e a integração dos requisitos identificados nos sistemas tecnológicos existentes e a implementar.

O objetivo principal deste projeto de dissertação é, pois, perceber o funcionamento dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto e o impacto do seu aparecimento na GI, com ênfase na GRH e para otimização dos mesmos. Para isso foram definidos diversos objetivos específicos que permitem uma aproximação mais direcionada ao trabalho a desenvolver, tanto a nível teórico como a nível prático.

A nível teórico (componentes organizacional, tecnológica e informacional), e como ponto de partida de análise e compreensão, pretende-se perceber o funcionamento dos SP em outras instituições, tanto a nível nacional como a nível internacional. Para este objetivo contribui a análise do estado da arte, desenvolvida na fase inicial deste projeto. Esta sustenta o trabalho a realizar, pois confere uma base de conhecimento essencial para a compreensão das necessidades da instituição e dos seus *stakeholders*, bem como para a posterior tomada de decisão, sendo salientado ao nível epistemológico, teórico e conceptual um posicionamento sob um novo paradigma, uma perspetiva integrada da GI e o recurso ao conceito de Sistema de Informação que vai além da aceção de “sistema de informação universitário” aplicado ao SIGARRA.

O projeto situa-se na área científica da Ciência da Informação, campo de estudos da Gestão da Informação e coloca sob análise um sistema de informação (SI) híbrido, isto é, registado em suportes analógicos e meio digital, e neste a série informacional relativa aos *Processos Individuais de Colaborador* (PIs) e os processos de GI que lhe estão associados.

Tendo presente que “[...] *it is not that information technology systems needs to be aligned with the business, but that information must be aligned*” (WILSON, 2010), a base teórico-metodológica adotada visará a estruturação de um *Sistema de Informação Ativo e Permanente* (SIAP) que se baseia numa GI integral consubstanciada num modelo sistémico e interativo que orienta a operacionalização (PINTO e SILVA, 2005). Esta é uma abordagem modular direcionada à criação de um sistema com memória, potenciador do acesso e que

resulta de uma visão sistémica e da gestão integrada de todo o ciclo de vida da informação garantindo o equilíbrio do trinómio base: a organicidade (estrutura produtora, processos e atores), a funcionalidade (necessidades, acesso e uso) e memória (da ação da instituição).

Neste contexto, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) contribuem para a estruturação do Sistema de Informação Ativa e Permanente (SIAP) suportando a produção, a digitalização, a captura e extração, a organização, a avaliação, o armazenamento, o acesso e o uso da informação de uma forma que se quer mais integrada, rápida e simplificada no âmbito da Gestão de RH no contexto de um SI híbrido, isto é, gerindo e fazendo coexistir informação registada em suportes tradicionais e em meio digital.

Com a otimização dos processos e a utilização de soluções tecnológicas que potenciem, também, as tarefas de organização, representação, armazenamento e a preservação, bem como de acesso, recuperação, uso e disseminação da informação, é possível desenvolver uma gestão integrada da informação, quer ao nível dos serviços, quer das diferentes fases do ciclo de vida da informação, sendo, todavia, necessária a adaptação às realidades de cada organização e/ou setor orgânico, nomeadamente ao nível da gestão de processos e fluxos e da definição de procedimentos, de papéis e de funcionalidades.

A abordagem prática, é desenvolvida em ambiente institucional no Serviço de Recursos Humanos dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto pretendendo-se:

- Compreender e situar a necessidade dos SP na U.Porto e a necessidade de uma gestão da informação pertinente que suporte estes novos serviços;
- Identificar e desenvolver melhorias para as plataformas, módulos e funcionalidades atuais e futuras, integrando a informação de forma híbrida;
- Organizar o arquivo físico de processos individuais de trabalhadores (atualmente dividido em três tipologias: ativos, desativados e aposentados);
- Estruturar e organizar a informação na fase de produção, definindo e normalizando a “instrução” e agregação de documentos em processos, a sua avaliação, classificação, descrição e estrutura de permissões de produção, acesso e uso;
- Integrar e referenciar a informação produzida/acumulada nos sistemas tecnológicos SIGARRA e GRH;
- Conceber um modelo de interatuação para a GI entre o Serviço Partilhado com responsabilidade de execução operacional dos processos transversais à Universidade na função meio dos RH com os pólos descentralizados existentes nas diversas UO’S.

O trabalho a desenvolver incidirá nos seguintes vetores:

- Análise do processo de mudança organizacional e de modelos de gestão implementados em Universidades, ao nível nacional e internacional, no que respeita à emergência dos “Serviços Partilhados”;
- Análise do processo de mudança em curso na Universidade e o caso específico da Gestão de RH;
- Análise e processamento da informação centralizada no novo “serviço partilhado” da UGRH, por forma a garantir uma eficiente e eficaz recuperação de informação fundamental para o suporte ao funcionamento do novo serviço garantindo, simultaneamente, a resposta atempada às necessidades dos utilizadores, internos e externos à U.Porto: recenseamento, organização, avaliação, armazenamento, classificação e descrição;
- Referenciação e análise dos processos individuais de trabalhadores da Universidade, em suporte papel, ainda dispersos pelas Unidades Orgânicas da U. Porto e que constituem uma prioridade em termos da gestão integrada da informação que deverá estar subjacente ao conceito de “serviço partilhado”;
- Acompanhamento e articulação deste trabalho com as atividades em curso no âmbito da implementação dos processos organizacionais redesenhados, no que respeita à produção, fluxo, organização, classificação e avaliação da informação pelo novo serviço, considerando quer a informação em suporte papel quer em meio digital, nomeadamente a relacionada com a aplicação GRH do SIGARRA;
- Definir as bases para o estabelecimento de uma política de gestão da informação da função meio de Gestão de RH, nomeadamente ao nível da operação de avaliação e definição da estrutura de permissões para o acesso e uso da informação produzida/acumulada;
- Enquadrar o processo de GI no setor produtor UGRH com a unidade de Gestão de Informação da Reitoria da Universidade do Porto;
- Conceber um modelo de interatuação para a GI entre o Serviço Partilhado e os pólos descentralizados existentes nas diversas UO's.

Com a criação dos Serviços Partilhados na Universidade do Porto é pertinente perceber as mudanças que provocam e as novas necessidades que emergem no que respeita ao fenómeno e processo infocomunicacional e nos processos de GI, assim como poderão ser otimizados e potenciados pelo uso da tecnologia.

- Ao nível da área funcional de suporte de Gestão de Recursos Humanos, e suportados nas novas tecnologias, como se poderá tornar a GI mais eficiente e eficaz?
- Pode a GI contribuir para consolidar o conceito de Serviço Partilhado?
- Pode o conceito de Serviço Partilhado potenciar a Gestão integrada da Informação e a estruturação de um SIAP na Universidade?

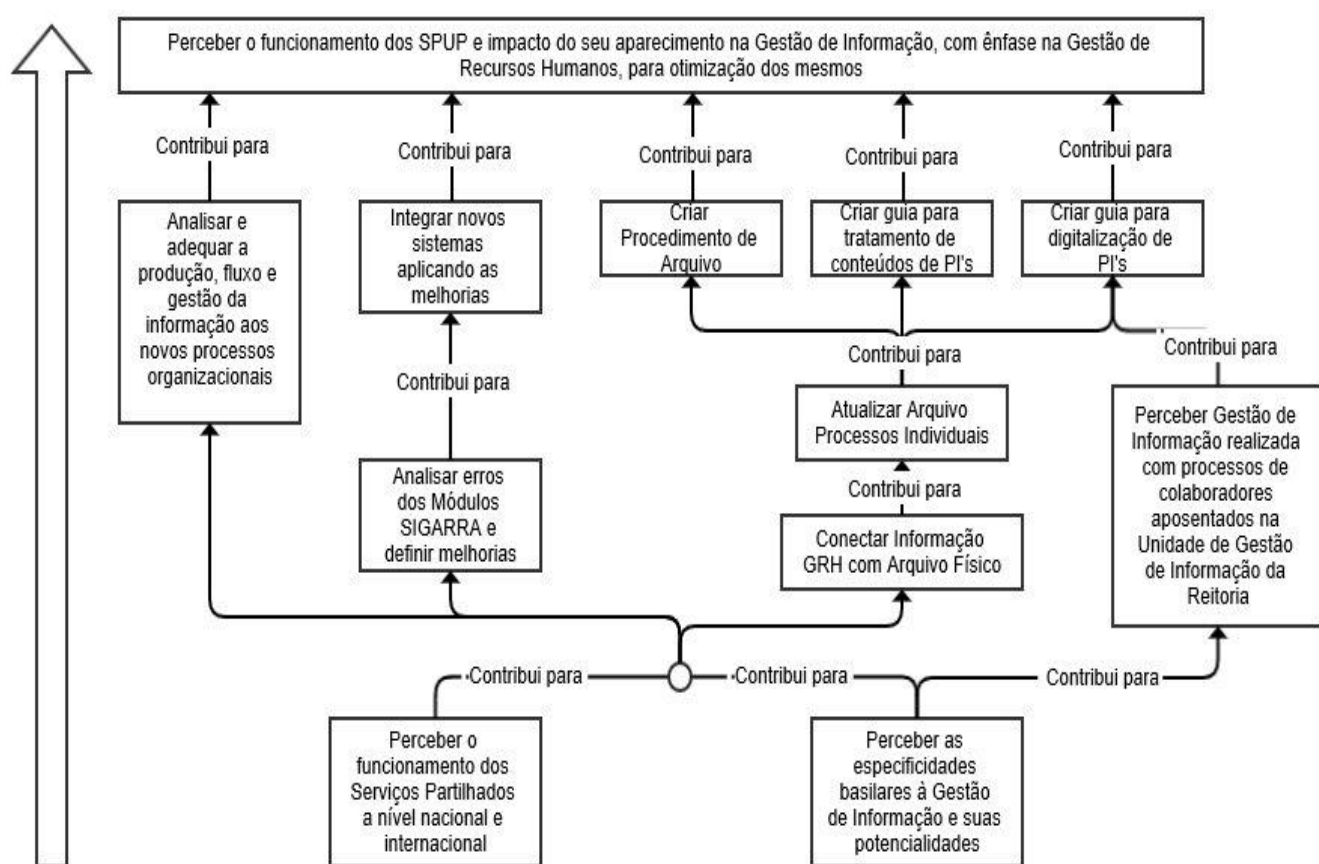


Ilustração 1: Árvore de Objetivos

3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em capítulos e visa proporcionar uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido e facilitar o acesso à informação.

Introduzido o projeto e identificados os problemas e necessidades da instituição em causa, apresenta-se, no primeiro capítulo, a instituição universidade e mais particularmente a Universidade do Porto e o seu modelo de gestão, para apreensão global do seu funcionamento e plano de atuação. Neste tópico são, ainda, abordados os SP, o(s) seu(s) conceito(s), os modelos de aplicação e gestão, e casos onde estes estão implementados, nomeadamente na administração pública e em instituições universitárias.

O segundo capítulo remete para a revisão de literatura e estado-da-arte sobre os tópicos relacionados com a dissertação, isto é, a Gestão de Informação, os Sistemas de Informação e a sua relação com a Ciência da Informação, área na qual se insere esta dissertação e com os Serviços Partilhados.

Alavancado pelo segundo capítulo, o seguinte apresenta o método, metodologias e ferramentas que orientaram este estudo. Desde logo, o método quadripolar acrescido com uma orientação investigação-ação e a aplicação de estratégias de recolha de informação como a análise documental, a realização de entrevistas, a observação participante e a intervenção direta como elemento da equipa e grupos de trabalho.

Com esta base metodológica apresenta-se no quarto capítulo, o estudo exploratório que remete para os Serviços Partilhados e, mais concretamente, para os RH. Aqui procura-se compreender o modelo de gestão por SP, destacando a UGRH. Analisam-se as práticas de GI, o processamento da informação, a arquitetura de sistemas de informação (SsI) que suportam esta Unidade, levantam-se necessidades e propõem-se melhorias e alterações com o foco nos Processos Individuais e outra informação administrativa.

O último capítulo remete para a apresentação e avaliação do modelo proposto e das mudanças implementadas.

A dissertação termina com as considerações finais sobre o problema/necessidade em estudo, sendo enunciadas perspetivas de desenvolvimento futuro numa área e modelo para os quais a GI ainda muito pode contribuir.

Capítulo 1 - A Universidade: mudanças sob o RJIES

1.1. A Instituição Universidade e o modelo de gestão

Uma universidade congrega um conjunto de escolas ou faculdades que têm como intuito formar ou divulgar o conhecimento aos seus alunos, docentes e investigadores. Segundo a Magna Carta para as Universidades escrita e assinada em Bolonha a 18 de Setembro de 1988, esta definição estende-se a outros contextos. As universidades são instituições autónomas, independentes do poder político e económico, que divulgam a cultura através da investigação e do ensino, tendo como missão assegurar uma formação que potencie o equilíbrio, o conhecimento e o desenvolvimento científico.

As universidades devem fomentar a interação entre culturas para que o conhecimento científico não seja unilateral a uma sociedade. Para concretizar esta necessidade, a Magna Carta refere também que as universidades devem prover à sua comunidade os instrumentos necessários para que sejam atingidos os objetivos em termos de cultura e formação.

Ao nível do modelo de governação, a partir de 2007 e influenciado pela perspetiva da Nova Gestão Pública, entra em vigor o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) que determina a nova estrutura de governação das Instituições de Ensino Superior (IES): o Conselho Geral composto por atores internos e externos, o Reitor e o Conselho de Gestão composto por elementos da comunidade académica e individualidades externas reconhecidas. Além disso, cresce uma nova visão sobre as universidades que permite que estas compitam pelos melhores estudantes, fortaleçam os seus orçamentos e possam desenvolver objetivos, contratos e financiamentos de forma autónoma. Ao nível das funções de gestão, estas estão voltadas para a eficácia e eficiência tendo como foco a centralização e uma boa equação custo/benefício (Magalhães et al., 2014)².

O enquadramento legal das universidades reflete-se numa visão pública + privada, onde existe uma meta-governação, isto é, um acentuar da autonomia dentro de instituições do setor público. Esta colaboração entre o setor público e um organismo privado permite o desenvolvimento de conhecimentos e formas de gestão que fomentam a resolução de problemas em ambos os níveis, são parcerias benéficas e propulsionadoras de novas teorias. Com a autonomização das universidades, o controlo por parte do governo advém do

² Magalhães, António M., Veiga, Amélia, Amaral, Alberto, Sousa, Sofia, & Ribeiro, Filipa M. (2014). **A reconfiguração da gestão Universitária em Portugal**. *Educação, Sociedade & Culturas*, nº 41, 2014, 7-23

Conselho de Curadores da universidade, que é por si nomeado e gere o património, finanças e aprova os planos estratégicos. Este conselho é composto por individualidades qualificadas externas, demonstrando a presença de interesses culturais, sociais e políticos nos processos e estruturas de decisão, todavia são pouco visíveis ao nível das dinâmicas organizacionais (Magalhães et al., 2014)³.

Este enquadramento permite ainda a adoção de um modelo fundacional para a gestão, que agiliza processos de contratação e de gestão financeira. Este novo modelo centraliza o poder de decisão nas reitorias, tem ênfase na nomeação em detrimento da eleição na escolha de representantes dos órgãos de gestão e governo, enfraquece a representatividade dos corpos constituintes da academia, como é o caso dos senados que passam, se existirem, a ter uma mera função de aconselhamento, fortalece o papel de gestão do reitor e diretores de unidades orgânicas e permite a adoção de novas estruturas organizacionais (Amaral et al., 2013)⁴.

Com o RJIES, as competências gestionárias reconfiguram-se em competências de capacitação dos organismos constituintes das universidades. Com a perda de suporte público, os reitores e conselhos passam a possuir mais competências e controlo sobre a gestão universitária, desenhando-se uma política não hierarquizada, mas em rede, que permita aos atores decisórios perceberem as necessidades de todos os *stakeholders* da organização. Por forma a atingir consensos, este modelo de governação em rede integra estudantes e associações de estudantes, docentes e discentes em órgãos universitários que podem sugerir e/ou decidir sobre medidas a aplicar.

Demonstrando o caso da Universidade do Porto (U.Porto), e segundo os seus Estatutos, esta é “uma fundação pública de direito privado que goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar”, seguindo o modelo público + privado anteriormente referido. Além disso, e para fomentar a partilha de informação e conhecimento, a U.Porto pode realizar ações em cooperação com outras entidades independentemente do cariz ou da sua localização.

Como atribuições, a Universidade fomenta a formação global, a investigação científica, os serviços e transferência do conhecimento, a conservação e divulgação do património e a cooperação e incentiva o desenvolvimento pessoal e social.

³ Magalhães, António M., Veiga, Amélia, Amaral, Alberto, Sousa, Sofia, & Ribeiro, Filipa M. (2014). **A reconfiguração da gestão Universitária em Portugal**. *Educação, Sociedade & Culturas*, nº 41, 2014, 7-23

⁴ Amaral, Alberto, Tavares, Orlanda, & Santos, Cristina (2013). Higher education reform in Portugal: A historical and comparative perspective of the new legal framework for public universities. *Higher Education Policy*, 26, 5-24.

No que respeita ao modelo de gestão, e possuindo as autonomias acima referidas, a U.Porto pôde definir o seu modelo organizativo devidamente aprovado pelo Conselho Geral. Este modelo organizativo é composto por blocos constitutivos: reitoria, unidade orgânica, subunidade orgânica, agrupamento de unidades orgânicas e serviços autónomos. Nestes blocos, a reitoria é o núcleo central e integra os órgãos de governo central (Conselho Geral, Reitor e Conselho de Gestão), todos os outros dependem desta, podendo variar as autonomias compreendidas: as Unidades Orgânicas podem ser Faculdades, Institutos ou Escolas e podem possuir ou não autogoverno, têm autonomia científica e pedagógica e podem ou não ter autonomia administrativa e financeira; os Serviços Autónomos têm autonomia administrativa e financeira e compreendem os Serviços de Ação Social e os Serviços Partilhados ou Centro de Recursos e Serviços Comuns.

Seguindo a ideia do RJIES e da Nova Gestão Pública, a U.Porto pode também criar entidades ou parcerias por si só ou em conjunto com outras instituições por forma a contribuir para o seu desempenho. Ainda neste ponto, o senado apresenta uma função de consulta e coesão, podendo pronunciar-se ou dar parecer sobre diversos assuntos de gestão universitária, mas sem poder decisório.

1.2. Serviços Partilhados

1.2.1. Conceito e modelo organizacional

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, a proliferação da utilização de plataformas tecnológicas e de informação, as novas redes de comunicação e sobretudo dos sistemas de redes computadorizadas e do sistema global de redes interligadas que comumente se designa por *Internet*, a permanente criação e disseminação de informação começou por ser algo positivo em termos organizacionais, mas rapidamente se tornou um problema, necessitando de formas estruturadas para criar ou recolher, estruturar, classificar, indexar, armazenar, divulgar e preservar informação a curto e longo prazo, isto é, que se concebessem estratégias de gestão de informação sustentáveis ao nível institucional e organizacional.

Além disso, a informação tornou-se no principal fator de criação de vantagem competitiva a nível organizacional, sendo central para os processos de negócio, em que o principal problema não era aceder à melhor informação possível, mas sim como selecionar da imensa informação disponível em diversos sistemas/plataformas a que pode, ou não, ter interesse para um problema do quotidiano de uma organização e como estruturar essa informação.

Sabendo que uma informação correta ou errada pode despoletar vantagens competitivas ou, por contraponto, criar problemas a nível de sustentabilidade ou trabalho de uma organização, esta é cada vez mais uma preocupação para todas as organizações. Para colmatar este problema, e recorrendo à mesma tecnologia que o despoletou, existem cada vez mais soluções, metodologias e perspetivas que visam uma Gestão de Informação eficaz e eficiente.

Neste contexto de adoção generalizada das TIC e de desenvolvimento de estruturas cada vez mais complexas a nível organizacional, surgem os Serviços Partilhados (SP). Estes configuram-se como uma resposta à necessidade de estruturar novos processos e modelos de negócio e trabalho, com a redefinição de estratégias e com uma forma de otimização de recursos para criar valor e vantagem competitiva, evitando a disseminação e duplicação de informação através de toda a estrutura organizacional. A sua necessidade conjuga-se numa forma de melhorar a eficácia e eficiência das organizações e de consolidar as atividades e processos relacionados com áreas funcionais normalmente não vocacionadas para a estratégia organizacional (Poirier e Brown, 2008).

A criação dos SP constitui uma estratégia organizacional que se pressupõe colaborativa e que otimiza recursos, tempo e capitais financeiros concentrando-os numa unidade organizacional, todavia, com uma operacionalização distribuída pelos vários pólos ou locais que esses serviços suportam (Schulman, Harmer, e Dunleavy 1999).

Segundo Moller (2004), os SP baseiam-se em três princípios: a normalização, ou padronização, a consolidação e a reengenharia de processos e estratégias. Visa-se, assim, criar valor, reduzir custos e potenciar os serviços prestados, tanto na unidade central como nas outras unidades em que os SP atuam.

À primeira vista, os SP apresentam um modelo centralizado, todavia, estes definem-se por uma concentração de recursos e não uma centralização dos mesmos, são uma unidade orgânica possivelmente presente em diversas estruturas que é responsável pelo controlo e gestão dos recursos de uma instituição (Schulman, Harmer, e Dunleavy 1999).

Com a concentração e especialização de recursos, processos e sistemas num só local, a unificação da tecnologia e a incorporação de novos serviços, os SP permitem criar valor e vantagem competitiva para as empresas através da economia desses mesmos fatores (Deloitte, 2011)⁵.

⁵ Deloitte - **Shared services in the higher education sector: Together as one**. Deloitte & Touche, 2011. [Consult. 30 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/shared_services_education_deloitte_ireland.pdf >.

A utilização dos SP por parte da organização pode ser interna ou externa, isto é, interna se constituir uma unidade ou departamento para o efeito, e externa se a organização requerer os serviços a uma outra, constituindo uma parceria. Em ambos os casos é necessária uma adaptação às necessidades da organização-cliente, com intuito de melhor responder aos serviços por esta delegados. Devem ser assinadas parcerias em que se definem as metas e objetivos a atingir e os serviços que devem estar integrados nos SP (Schulman, Harmer, e Dunleavy 1999).

O modelo de SP possui uma estrutura de gestão unificada e tem como grande objetivo o cliente interno, isto é, a organização onde estão posicionados e os seus recursos, desempenhando serviços comuns a todas as subdivisões da instituição. A criação de estruturas comuns permite, então, a obtenção de sinergias e a diminuição de custos, o que fomenta a qualidade e a diminuição de erros no desempenho de processos, sendo, assim, rentável em termos económicos, e mais célere e eficiente, em termos de produtividade (Quinn, Cooke, e Andrew 2000).

Em 2000, Quinn, Cooke e Andrew referiram quatro modelos para os SP, o básico, o *marketplace*, o *advanced marketplace* e o de organização independente.

O primeiro foca a concentração de atividades e processos com vista à uniformização, especialização e redução de gastos e obriga à utilização dos SP por todos os organismos da instituição. O segundo não obriga à utilização dos SP, mas melhora os seus serviços e trabalhadores com vista à sua utilização e satisfação. O *advanced marketplace* permite a delegação de serviços para o funcionamento das áreas funcionais da organização não só aos SP constituídos internamente, mas também a outras organizações externas. Esta “concorrência” leva a que os SP internos tenham que se desenvolver e perseguir a obtenção das mesmas competências que as outras organizações-fornecedoras existentes, fomentando o seu desenvolvimento e o fornecimento de melhores condições de serviço. O último modelo mostra os SP como um organismo independente em que os seus serviços podem ser requeridos por várias organizações, funcionando como uma organização independente prestadora de serviços que tem como objetivo a obtenção de lucros e a aquisição de novos clientes.

Como resultado da aplicação de um modelo de SP, e para além da qualidade, fatores como a produtividade, eficiência e eficácia são referenciados como facilmente melhorados. Ao nível do controlo de processos, também se torna mais simples a sua execução, pois com a criação de uma estrutura comum a todas as unidades orgânicas, as variações quanto às políticas e normas organizacionais são reduzidas e se acontecerem, de mais fácil perceção.

Fazendo uma súmula das definições anteriormente apontadas, podemos dizer que os Serviços Partilhados são uma estratégia cooperativa organizacional, baseados numa unidade

orgânica com localização física e com recursos concentrados que permitem a otimização da gestão de operações, da utilização de recursos e da padronização e normalização de processos. Para isto, os SP e as suas estratégias têm que seguir a visão, missão e as orientações da instituição ou organização.

1.2.2. Serviços partilhados na Administração Pública em Portugal

Com a adaptação dos SP a organizações privadas e com a análise efetuada a essa nova estrutura orgânica, tornou-se clara a presença de vantagens competitivas que decorrem da concentração de serviços num só local. Funcionando a administração pública de forma similar às organizações privadas no que respeita a áreas funcionais transversais, tornou-se evidente que a aplicação dos SP a nível público deveria ser pensada e aplicada o mais celeremente possível (APDSI 2010).

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho, foram dados passos para a concretização deste modelo. Esse Decreto-Lei cria a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (eSPap), um instituto público de regime especial “equiparado a entidade pública empresarial para efeitos de conceção e desenvolvimento de soluções, aplicações, plataformas, projetos e execução de atividades conducentes ou necessárias à prestação de SP, compras públicas, gestão do parque de veículos do Estado (PVE) e às respetivas atividades de suporte e, em geral, à promoção da utilização de recursos comuns na Administração Pública”. Esta criação advém de várias decisões tomadas a curto prazo pela Administração Pública (AP), que tinham como objetivo a redução de despesa e reorganização de recursos em toda a estrutura pública, assim como a sua especialização.

Os Estatutos da eSPap são publicados na Portaria nº 275/2012 de 10 de setembro referindo esta que são integradas funções corporativas, de suporte e de negócio. Dependente de um conselho diretivo, a eSPap cria, assim, unidades orgânicas de acordo com essas funções. Segundo os seus estatutos, as funções corporativas são desempenhadas pelo Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Organizacional e pelo Gabinete de Apoio Jurídico; as de suporte à Direção pela Administração Geral; e por fim, as de negócio pela Gestão de Clientes e Serviços e Inovação.

Ao nível de SP, a eSPap possui organismos no âmbito das finanças, RH, compras públicas, veículos do estado e logística, sistemas de informação e infraestruturas de TIC. Tudo isto pode ser observado no modelo de gestão (Ilustração 2), que aponta a hierarquização de estruturas e funções.



Ilustração 2: Modelo de Gestão da eSPap

A eSPap possui, assim, um modelo de prestação de serviços que tem como principais objetivos: assegurar a qualidade de execução dos serviços de forma eficaz e eficiente, tendo como base a integração, otimização e normalização de processos e de recursos públicos em modo partilhado; potenciar a redução de custos de funcionamento utilizando soluções e capacidades comuns, reduzindo o esforço administrativo; partilhar a informação e disponibilizar ferramentas adequadas à tomada de decisão às entidades da Administração Pública⁶.

1.3. Serviços Partilhados nas Instituições de Ensino Superior

1.3.1. Um novo modelo: eficácia e interoperabilidade

Com um posicionamento similar à Administração Pública, no que respeita a Serviços Partilhados, para as Instituições de Ensino Superior (IES) “a criação dos SP na administração pública deve passar pelo aumento da qualidade dos serviços prestados, melhorando o nível e a fiabilidade dos dados, a normalização dos processos baseados em melhores práticas, a eliminação ou segregação de funções duplicadas e sobrepostas e a reafetação de recursos para atividades de relacionamento com o cidadão e com as empresas, isto é, mais qualidade, mais rapidez na resposta e redução de custos, são os principais benefícios deste conceito” (Matos, 2012).

⁶ **Serviços Partilhados** [em linha] – eSPap: Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. – [Consult. 13 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <https://www.espap.pt/QuemSomos/Paginas/servicospartilhados.aspx> >.

Neste contexto, compreende-se a existência de um modelo agregador de várias áreas funcionais num só local. Na sequência do estudo realizado pela Hanover Research (2013) apresentam-se na ilustração que se segue (Ilustração 3) as áreas funcionais mais comuns e com potencial para integrar os SP de uma Universidade.



Created by Hanover Research

Note: Services listed in regular font were found to be implemented by university systems, while services listed in *italic type* were found to be proposed areas for review, though not necessarily yet implemented by the examined university systems.

Ilustração 3: Áreas Funcionais de SP em Universidades

Estas áreas funcionais devem estar localizadas num só ponto, consolidando serviços e recursos e tornando mais eficazes todos os processos organizacionais. Estando os serviços tão próximos, a conexão entre eles torna-se maior e célere, aumentando a interoperabilidade e tendo como resultado principal a rapidez de processos.

1.3.2. Modelos de Serviços Partilhados em Universidades

A nível internacional o modelo de SP está bem patente em diversas IES. Da análise efetuada selecionaram-se exemplos que refletem o modelo de universidade americana (US) e, na Europa, do Reino Unido e da França.

- **Yale University (US)**

- Missão

Fornecer os melhores serviços possíveis às escolas ou departamentos, que permitam o desenvolvimento do trabalho desse organismo, com o foco na sua missão principal.

- Objetivos

Atingir níveis superiores de satisfação; realizar os processos de forma rápida e correta; fomentar a melhoria contínua e servir de base à tomada de decisão; criar uma parceria conjunta com outras instituições por forma a valorar o seu trabalho e superiorizar o trabalho desenvolvido

- Visão

Agregando numa unidade especializada o trabalho normalmente realizado em todas as escolas e departamentos, os SP permitem melhores níveis de qualidade nos serviços, melhor eficácia e eficiência, diminuição de duplicação de trabalho e esforços e diminuição de custos. Com isto, essas instituições podem focar-se e guiar os seus recursos para os seus objetivos centrais. A existência dos SP permite uma relação mais rápida e contínua entre trabalhadores, podendo, de forma cooperante, desenvolver os seus conhecimentos e produzir melhores processos para o tratamento de determinado assunto ou tarefa.

Ao transferir os serviços para os Serviços Partilhados da Universidade de Yale, a parceria daí resultante deve alinhar com um acordo em que são definidas responsabilidades e expectativas mútuas em que as formas de trabalho e de medição de resultados são definidas por forma a atingir as necessidades do departamento ou escola cliente.

- Serviços

Transações, Despesas, Orçamentos e Finanças.

No modelo de SP de Yale é de ressaltar o facto de que a integração de uma UO da Universidade passa por um processo de celebração de acordos e estabelecimento de metas a atingir, algo que, à partida, faz com que as necessidades dessas unidades sejam atingidas de uma forma natural com o desenrolar dos trabalhos. Essa organização primária potencia o desenvolvimento de mais e melhores serviços, pois, para além da inicial adequação ao “cliente”, pode vir a incorporar conhecimentos adquiridos através do serviço prestado a outras UO.

Ao nível do portal, os SP de Yale disponibilizam uma gama de serviços relacionados com as áreas acima referidas e, além disso, disponibilizam as políticas, os procedimentos, os guias e os formulários que podem ser úteis para o desenvolvimento dos trabalhos. Desta forma, tudo está agregado num só local, constituindo a base de todo o trabalho a desenvolver pela equipa dos Serviços Partilhados.

- **University of Michigan (US)**

- Missão

- Combinar serviços transacionais entre finanças e RH numa só operação para servir toda a instituição.

- Objetivos

- Reorganizar as funções de finanças e RH com intuito de reduzir custos, aumentar a flexibilidade e aumentar e melhorar serviços; criar parcerias com as unidades de finanças e RH; preparar a universidade para os novos processos; criar uma cultura de colaboração; prosseguir a melhoria contínua; reduzir riscos.

- Visão

- Com a integração de funções administrativas num só local, foram definidas equipas para a análise da informação. Esta análise conduziu à necessidade da criação dos SP que fomentam a parceria com os consumidores através da governação e dos modelos de gestão de serviços e das operações. Os SP têm assim um papel na gestão administrativa que permite a redução de custos e um reinvestimento na universidade e nos vetores principais da missão da universidade. Aqui, os SP são vistos como uma operação isolada, um organismo com estruturas concentradas com a responsabilidade total pelas funções administrativas de finanças e RH e capaz de oferecer serviços mais especializados e eficientes, que não existem numa cultura sustentada

em departamentos dispersos para o tratamento das áreas funcionais. A ilustração que se segue (Ilustração 4) mostra a estrutura das equipas e do projeto para a implementação dos SP.

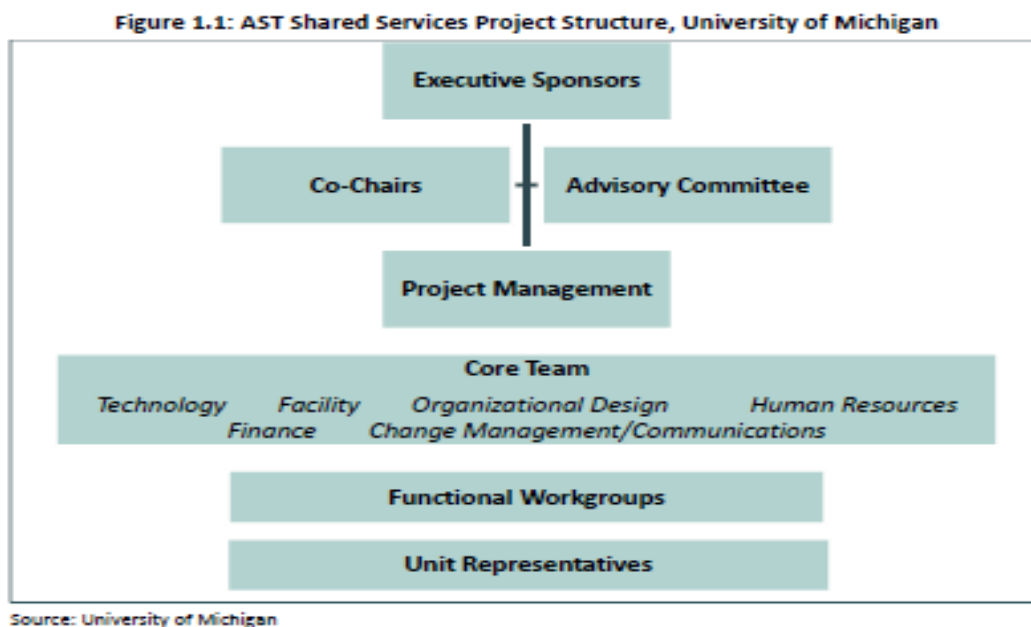


Ilustração 4: SP na University of Michigan (Hanover Research, 2013)

- **University of Missouri System (US)**

- Objetivos

Os SP da Universidade do Missouri surgem com o objetivo de reduzir despesas, evitar duplicação de tarefas e informação e consolidar processos e áreas por toda a Universidade. Os objetivos definidos são: melhorar os serviços, resultando numa melhor relação com o cliente; reduzir custos operacionais; aumentar a produtividade dos trabalhadores; melhorar os processos e as atividades a eles referentes; potenciar a reengenharia de processos para melhorar a consolidação de serviços administrativos universitários.

- Visão

Fomentar a partilha de recursos e harmonizar serviços numa só localização para a redução de custos.

- Serviços

Finanças, RH, Compras, TIC, Serviços Académicos.

- **University of Texas System (US)**

- Missão

Potenciar a tecnologia, os serviços e tentar eliminar a redundância de informação em todos os organismos da Instituição.

- Objetivos

Oferecer um ambiente colaborativo que suporte os SP, a sua aplicação e implementação e a participação de membros de várias unidades da Universidade.

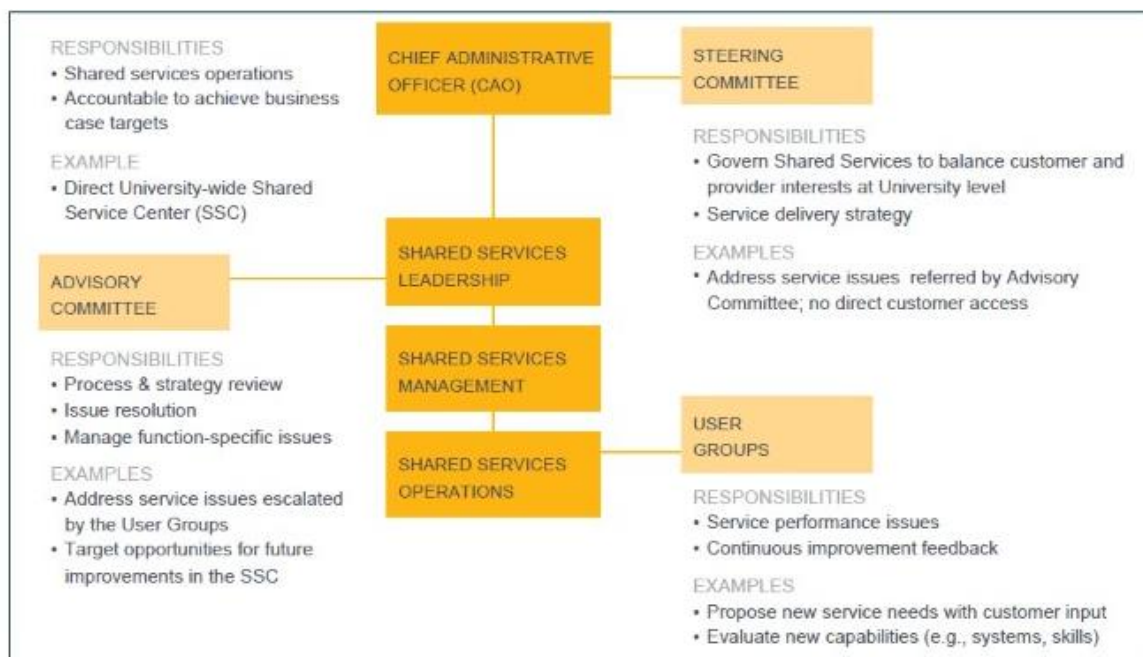
- Visão

O modelo de SP prevê uma concentração de serviços, uma governação partilhada e uma grande flexibilidade de recursos em toda a organização.

O modelo de governação dos SP (Ilustração 5) apresenta uma estrutura hierarquizada com um *Chief Administrative Officer* (CAO) no topo, com responsabilidades estratégicas e de governo, e as operações na base, com responsabilidades de *performance*.

- Serviços

Os serviços oferecidos pelos SP desta universidade começaram por ser baseados em três áreas: TI, sistemas de negócio e processos de negócio. Atualmente também incorporam Finanças e Aquisições e RH.



Source: University of Texas System

Ilustração 5: SP na University of Texas System (Hanover Research, 2013)

- **University of North Carolina (US)**

- Missão

- Consolidar os serviços e processos de TIC por forma a facilitar a cooperação entre os *campi* da universidade.

- Objetivos

- Fomentar as TIC através da uniformização de recursos e especialização de trabalhadores; através das TIC alargar o leque de serviços dos SP a outras áreas funcionais.

- Visão

- Para a consolidação dos SP, foram reunidos recursos de três departamentos da Universidade que desenvolveram tarefas no âmbito do fortalecimento do poder de compra e da consolidação de contas, dos contratos com as entidades externas e da partilha de técnicos e tecnologias especializadas a todos os *campi* da universidade, permitindo o aumento da qualidade dos serviços e o aumento da eficiência dos mesmos. Outros projetos na área das TIC que remetem agora para os SP estão relacionados com as estruturas de dados comuns a toda a universidade, assim como a utilização de serviços comuns como o correio eletrónico e portal e a instalação e armazenamento de informação. Atualmente, os SP também integram áreas relacionadas com RH e Pagamentos, prosseguindo o objetivo de alargar o número de processos institucionais deste organismo.

- Serviços

- TIC, RH e Pagamentos.

- **University System of Georgia (US)**

- Missão

- Ser o mais valioso e confiável parceiro de negócio para os *stakeholders*, através de inigualável serviço ao cliente.

- Objetivos

- Promover um ambiente de melhoria contínua através da comunicação e colaboração; trazer valor para os *stakeholders*, reduzindo custos e aumentando os serviços; reduzir os riscos institucionais e satisfazer os clientes com o desenvolvimento de procedimentos e ferramentas que possibilitem o melhor serviço e a melhor interação profissional; ser

reconhecido pelos *stakeholders*, comunidade e organizações pares como o padrão de performance, execução e excelência.

- Visão

O Centro de Serviços Partilhados da Universidade da Georgia deve ser orientado ao cliente e centrado na instituição, a sua cultura deve ser sustentável e baseada em serviços, promovendo benefícios tangíveis. Isto permite um aumento da qualidade e da consistência da informação, das funcionalidades e serviços ao consumidor e vai ainda permitir um maior controlo do risco e redução de custos.

- Serviços

Baseados em RH: pagamentos e benefícios, nomeadamente sociais e demais atividades de suporte a RH.

- **University of Oklahoma (US)**

- Missão

Oferecer serviços de Tecnologia de Informação (TI) que suportem e façam avançar a missão da Universidade de Oklahoma como líder na oferta da melhor experiência educativa.

- Objetivos

Criar soluções tecnológicas sustentáveis e inovadoras para suporte às necessidades da Universidade; possuir as melhores plataformas de partilha de informação; construir parcerias estratégicas; possuir a melhor estratégia de SP; manter bons padrões de trabalho que fomentem a redução de custos e a rapidez de processos.

- Visão

Os SP da Universidade de Oklahoma são baseados na partilha de informação, de sistemas e de conhecimento ao nível das TIC. Os profissionais dessa área afetos aos SP servem de assessores que contribuem para o crescimento e sucesso futuro não só da instituição, mas de todos os cidadãos. Devido aos avanços e ao foco unilateral nas TI, os Serviços Partilhados da Universidade de Oklahoma não só servem de suporte à Universidade, mas também a outras instituições do estado de Oklahoma.

- Serviços

TIC.

Também a nível europeu existe a preocupação com os SP.

Na análise que desenvolveu sobre os sistemas de informação universitários na Europa, Sérgio Nunes (2004) elabora uma lista (Tabela 1) na qual inclui os sistemas tecnológicos desenvolvidos pelas próprias instituições, os comerciais e os utilizados em regime de *open-source*, nestes domínios procurou-se identificar a presença de SP.

Neste estudo o objetivo não é focar ou redesenhar a estrutura organizacional mas olhar para a tecnologia como potenciadora da integração e da eficácia através da estruturação de plataformas que sustentem os processos organizacionais, a produção, o fluxo, armazenamento, partilha e uso de informação numa organização complexa como é a Universidade. O seu foco é analisar e compreender a interoperabilidade interna e externa no âmbito destes Sistemas [tecnológicos] de Informação e, desde logo, a estruturação dos portais das universidades, principal ferramenta de *interface*, e a referenciação de SP, tendo, posteriormente, como caso de estudo a Universidade do Porto.

Tabela 1: SP nas Universidades

Universidade (NUNES, 2004: Tabela 2.1: Sistemas de Informação Universitários avaliados)	Serviços Partilhados
Technical University of Denmark	Não existe referência à existência de SP
Graz University of Technology, Austria	Não existe referência à existência de SP
Kaunas University of Technology, Lithuania	Não existe referência à existência de SP
University of Kent at Canterbury, United Kingdom	Estão presentes em estudos sobre SP
University of Ljubljana, Slovenia	Não existe referência à existência de SP
University of the West of Scotland, United Kingdom	Existem SP ao nível das bibliotecas com outras instituições, e pretende-se a definição de outros serviços com a mesma especificação
Slovak Agricultural University in Nitra, Slovak Republic	Não existe referência à existência de SP
University of St. Andrews, Scotland, United Kingdom	Estão presentes em estudos sobre SP ao nível de infraestruturas tecnológicas para o setor público, mas ainda sem uma estrutura definida
Warsaw University, Poland	Não existe referência à existência de SP
Universidade Católica Portuguesa Porto	Existem SP ao nível do CRP, que tenta fomentar a eficácia e eficiência e agilizar processos e serviços dispersos nos dois pólos desta Universidade, no Porto

É, também, de referenciar o estudo realizado no âmbito das IES da Escócia⁷ cujos resultados deixam patente que os SP não só podem ser utilizados, como fomentam e suportam áreas como as TIC, as Finanças, os RH, os serviços de apoio ao estudante, de apoio à gestão, de participação, de atividade nacional e internacional, de transferência de conhecimento e de comercialização, ensino, pesquisa e investigação.

Mais recentemente, refira-se o relatório de um estudo de viabilidade de SP realizado pela Grant Thornton (2011). Tendo como objeto as IES de Londres permitiu constatar que serviços que à época se encontravam duplicados poderiam ser partilhados, identificando os problemas, barreiras, benefícios e ganhos de uma possível partilha.

Nos resultados que se apresentam na Tabela 1 é possível verificar que o plano de atuação de SP nas IES é ainda baixo, situa-se nos 40% de instituições a partilhar algum serviço e que têm como meta fornecer uma melhor qualidade de serviço com um risco e custo baixos. O mesmo acontece com o conhecimento sobre SP que é reduzido e, onde existem SP entre instituições, estes resultam de estruturas informais e não de acordos formalmente definidos e celebrados.

A definição de SP que orientou este estudo refere-os como "*services required by more than one institution, which have been managed into one entity or extended to serve multiple institutions from one host in order to improve service quality and/or efficiency*". Este serviço pode ser baseado em *outsourcing* e outro tipo de colaborações. Esta é uma definição abrangente e dela decorre a elaboração da também abrangente lista de categorias de serviços que podem ser integrados em SP, distinguindo *back office* e *front office*:

⁷ **An assessment of Shared Services in Scotland's Higher Education Sector** [em linha] – EY's – [Consult. 13 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <http://www.universities-scotland.ac.uk/uploads/UniversitiesScotland%20shared%20services%20analysis%20FINAL.pdf>>.

Tabela 2: Categorias de SP (Grant Thornton, 2011: Figure 1: *Description of front and back-office shared services categories*)

Back Office	Front Office
Facilities management	Teaching and learning
ICT	Research
Academic estate	Student accommodation
Marketing	Student administration
Finance	Student support and experience
HR & training	Library services
Professional services	
Research management & support	
Audit & compliance	
Health & safety	
Procurement	

Dentro destas categorias, a percentagem de IES que já possuem estes tipos de SP implementados ou em processo são:

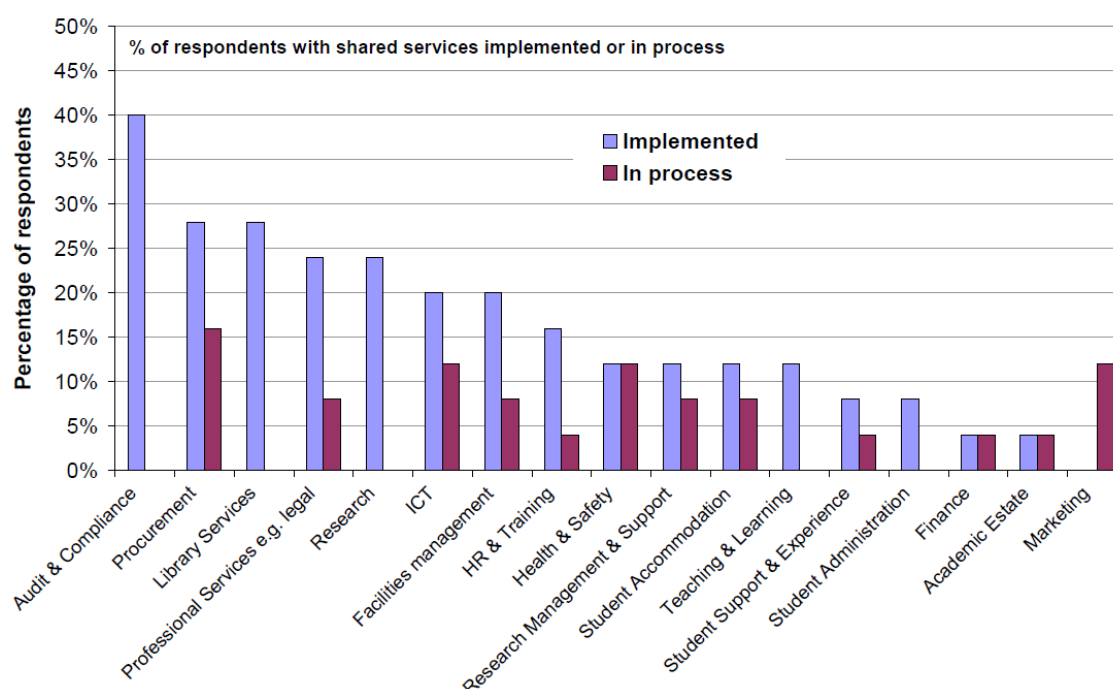


Ilustração 6: Implementação de SP (Grant Thornton, 2011: Figure 2: *Use of shared services implemented*)

A Ilustração 6 demonstra a pequena percentagem de instituições com SP implementados; é de ressaltar as áreas de auditoria e controlo com 40% e de aquisições e

serviços de referência com cerca de 30% como as de eleição para partilha de serviços e, numa situação inversa, as finanças, o marketing e o património académico.

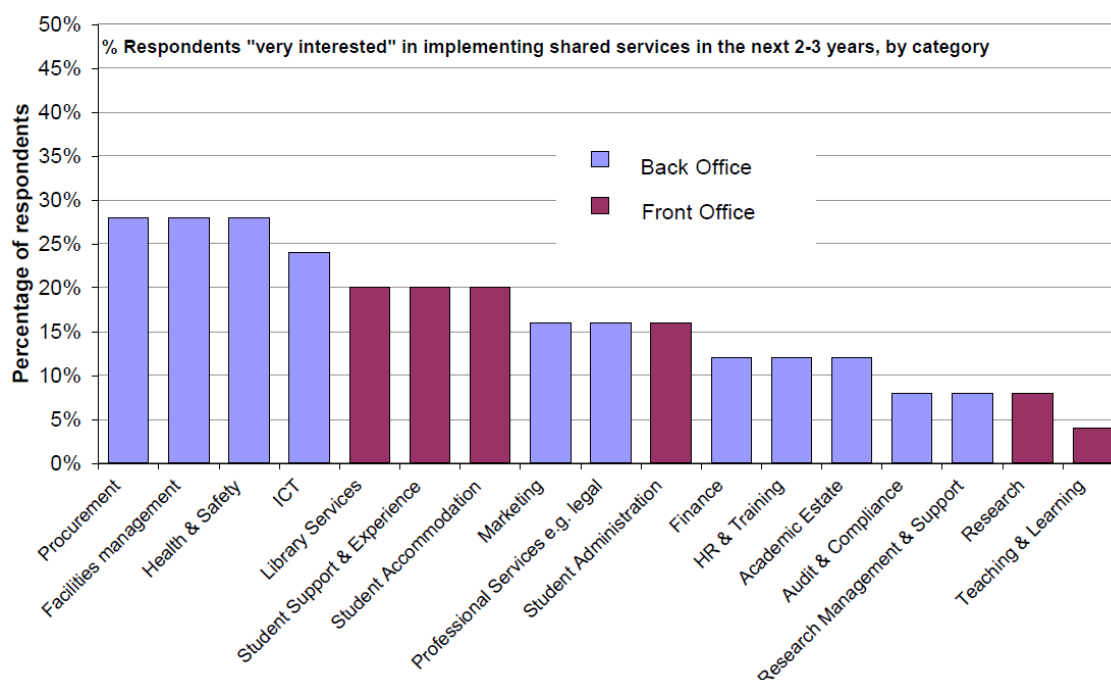


Ilustração 7: Áreas de interesse para SP (Grant Thornton, 2011: Figure 5: Interest in implementing shared service)

Em termos de interesse de implementação de SP, existe uma prevalência dos serviços de *back office* em relação ao *front office*. As áreas mais desejadas são as aquisições, gestão de instalações, segurança e saúde e TIC.

O mesmo estudo remete-nos para instituições com SP: o London Universities Purchasing Consortium, que partilha a área de aquisições; o Kingston City Group que oferece serviços de auditoria a 14 instituições; o M25 Consortium que partilha serviços de biblioteca a 59 instituições; a London University, que oferece vários serviços às suas unidades orgânicas; a JANET que oferece a rede de computadores que liga as organizações de educação no Reino Unido; o Energy Consortium que fornece serviços baseados na aquisição e gestão de custo e o UCAS que funciona como organização central para o acesso ao ensino superior e partilhando esse serviço com todas as organizações envolvidas.

Neste estudo foram identificados quatro modelos de SP:

- o *joint venture model*, onde é formada uma entidade para prover os SP;
- o *joint partnership model*, onde são fornadas parcerias entre organizações para o desenvolvimento de processos comuns,
- o *outsourcing*, mais utilizado para a redução do risco;

- e o *single organisational model*, onde os serviços têm a sua origem numa estrutura orgânica superior ou partilhada, dentro da mesma instituição.

Destes modelos, em termos percentuais, os preferidos para a implementação de SP são o *joint partnership* (35%) e o *single organisational model* (34%), o *outsourcing* possui 26% e o *joint venture model* unicamente 5%.

Em termos de benefícios que podem resultar da implementação de SP, a maior percentagem vai para a redução de custos, o aumento da eficiência e o aumento da qualidade:

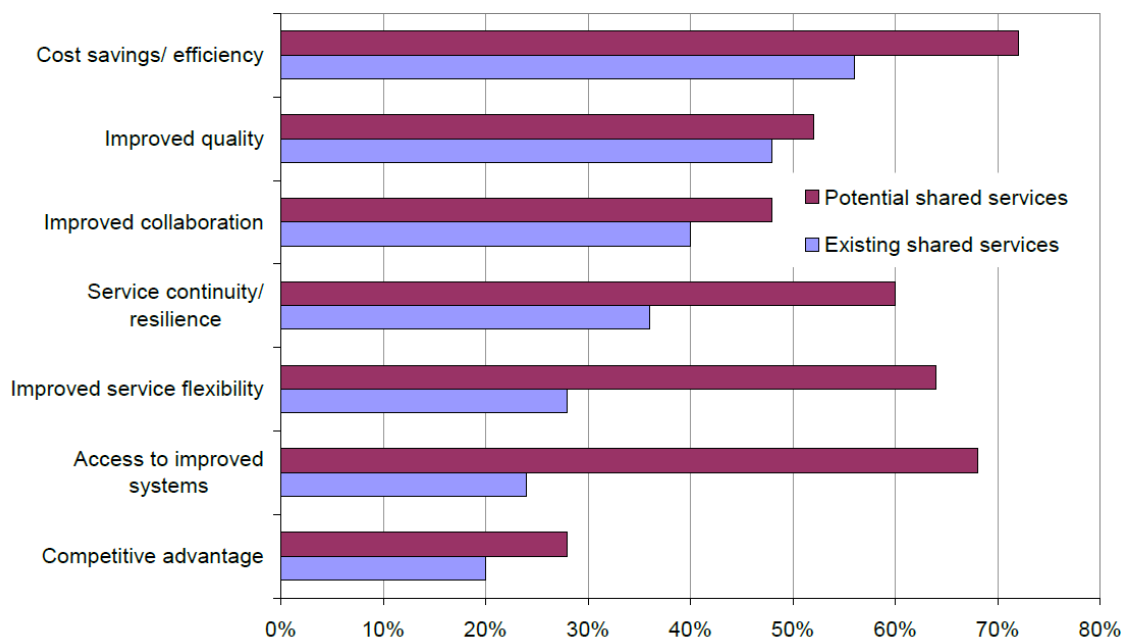


Ilustração 8: Benefícios dos SP (Grant Thornton, 2011: Figure 4: Benefits of shared services)

A dificuldade de implementação de SP nas IES deve-se à existência de múltiplas barreiras, nomeadamente o aumento dos custos, destacando-se o IVA, e da necessidade de manter a independência face a outras instituições. O quadro seguinte (Ilustração 9) demonstra, percentualmente, essas barreiras entre as quais se destaca o desejo de manter a independência por parte dos organismos-cliente face ao seu fornecedor de SP:

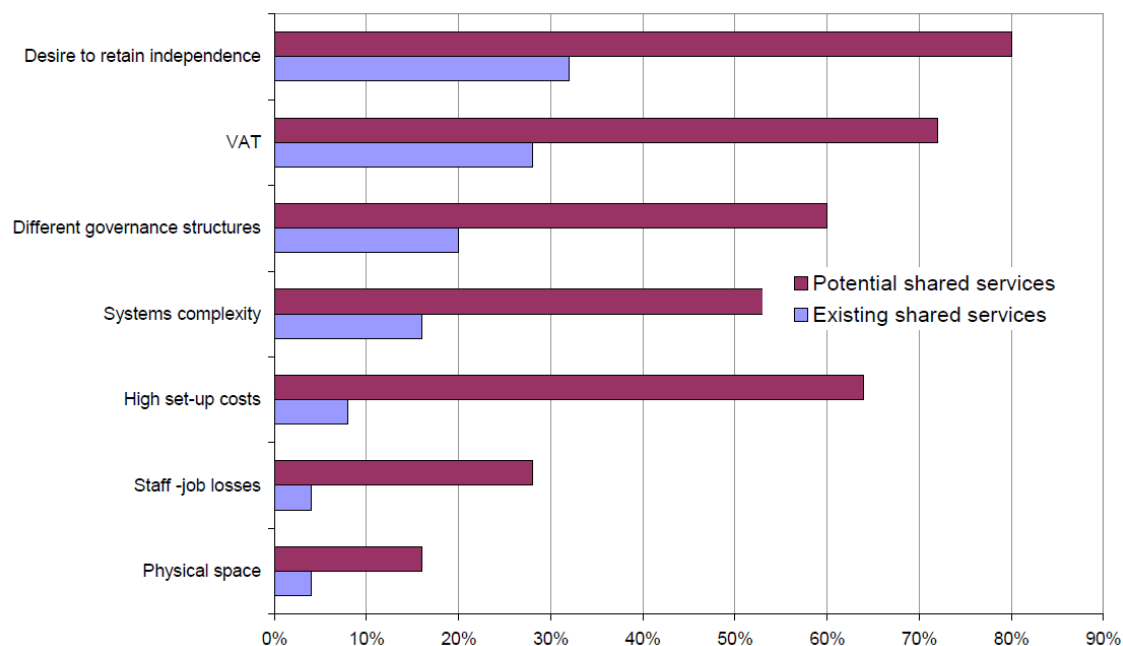


Ilustração 9: Barreiras aos SP (Grant Thornton, 2011: Figure 7: Perceived barriers to the implementation of shared services)

Em termos de benefícios ou ganhos com a implementação de SP, a análise a outras entidades indicou que, com esta modalidade, o Cabinet Office em termos financeiros obteve benefícios na ordem dos 20% e ainda aumentou a qualidade dos serviços de RH e finanças; o National Health Service com a implementação dos SP obteve lucros de 20-30% e o Governo Escocês, nas áreas de finanças e contabilidade, poupou cerca de 35% com o retorno do investimento recuperado em 20 meses.; o Bearingpoint e o E-finance sugerem que os centros de SP podem permitir poupanças de, pelo menos, 20% e o retorno financeiro é obtido num período de 3 anos.

Só com a implementação de SP do *back office* são previstas para as IES de Londres as poupanças apresentadas no gráfico que se segue (Ilustração 10):

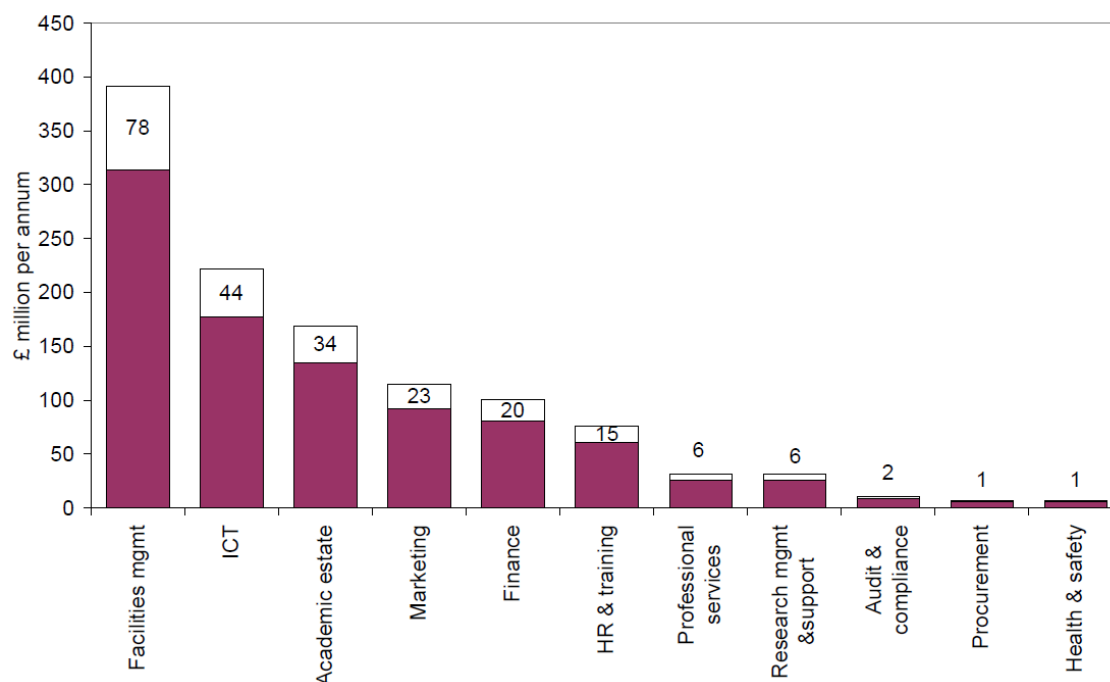


Ilustração 10: Poupanças com a implementação de SP: (Grant Thornton, 2011: Figure 10: Total spend on back office functions and illustration of potential savings)

Para além das categorias enunciadas por este estudo, é possível detetar outras que podem e devem ser incluídas nesta lista.

É o caso da Gestão de Informação, que, numa perspetiva integrada, incorpora as problemáticas de gestão documental, gestão de arquivo, gestão de conteúdos ou os serviços de biblioteca.

Nas IES americanas analisadas, a preocupação prende-se com a gestão de bibliotecas, não existindo menção à gestão de arquivos, aos *records management*, *information management* ou *information resources management* como serviços partilhados. Todavia nas universidades de Oklahoma, Texas System, Missouri System, Michigan e North Carolina é integrada a área de TIC/TI que é indissociável das preocupações com a gestão de informação e na qual esta poderá ser assumida verificando-se a existência de preocupações com a segurança e o acesso à informação.

No estudo da Hanover Research (2013) a lista das áreas funcionais que podem integrar SP (Ilustração 3) também não refere a gestão de informação como possível serviço a ser partilhado, todavia, existem preocupações com a gestão de dados de RH e de infraestruturas de gestão que, como mostra a presente dissertação, estão diretamente relacionados com todo o ciclo de vida informacional e respetiva gestão.

O estudo da Grant Thornton (2011) sobre as IES de Londres já refere preocupações com esta problemática. Na Tabela 2 são referidos os serviços de biblioteca como potenciais

serviços a serem partilhados e, como exemplo, referem o M25 Consortium que partilha serviços de biblioteca a 59 instituições.

Em França, com a tradição da universidade centralizada do modelo napoleónico, a literatura apresenta dois tipos de funções de gestão universitária, as funções de suporte ao ensino e as funções de suporte à administração. As funções de suporte ao ensino sustentam o trabalho relativo ao ensino e à investigação que estão diretamente dependentes dos departamentos e laboratórios de ensino. De acordo com o guia para a otimização das funções de suporte à administração das IES francês, estas funções agregam a prestação de serviços de todas as áreas funcionais ligadas à gestão do “negócio” da universidade, nomeadamente os RH, os Sistemas de Informação, as Compras, as Finanças, o Património, o Apoio jurídico, a Comunicação e Serviços Gerais (MEN e MESR, 2010)⁸.

Não abordando concretamente o conceito de serviço partilhado, os objetivos destas funções de suporte e as preocupações que lhes estão inerentes refletem essa visão, pois pretendem: melhorar a eficiência da organização no seu *core business* pela capacidade de concentração de serviços em segmentos-chave da gestão do negócio; proporcionar benefícios em termos de qualidade de serviço para os utilizadores internos e externos promovendo o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores; facilitar as economias de escala, simplificando os processos e potenciar a produtividade e profissionalização, com o intuito de recolher benefícios⁹.

Também neste país, apesar deste tipo de modelo de negócio já poder ter sido aplicado, a preocupação com o mesmo nasce com a necessidade de diminuir custos e, consequentemente, reestruturar os seus processos, tornando-os mais eficientes e eficazes. Esta redução orçamental implica uma diminuição da folha de vencimentos e a alocação dos trabalhadores a novos postos de trabalho, o que pode conduzir à existência de profissionais a desenvolver competências em áreas em que ainda não tinham trabalhado. Para obviar as falhas e como propulsor do desenvolvimento rápido e correto do trabalho, deve existir um ou mais sistemas de informação que funcionem como suporte ao tratamento dos processos e que abranjam todas as áreas funcionais presentes nas funções de suporte. Este sistema deve ser

⁸ **MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE E MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE** - Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support. França: Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, julho 2010.

⁹ **MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE E MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE** - Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support. França: Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, julho 2010.

estruturado de acordo com a estrutura interna das áreas funcionais e deve, por um lado, simplificar o desenvolvimento dos processos e, por outro, colmatar as falhas que os trabalhadores possam ter nessa mesma tarefa.

Outros objetivos a atingir com a implementação destas “funções de suporte unificadas” são: a criação de dinâmicas de fusão entre as universidades, promovendo uma aproximação entre as mesmas e potenciando projetos transversais nomeadamente sob a ideia da criação de um *campus* universitário.

No referido guia são focadas cinco áreas funcionais que abrangem a maioria dos processos organizacionais: Finanças, RH, Património, Sistema de Informação e Compras. Não se distancia, pois, dos modelos de SP anteriormente referenciados.

Com a introdução de “serviços centrais de suporte às áreas funcionais” é salientada a necessidade da otimização dos processos ser objeto de um estudo por parte da instituição a fim de promover a eficiência, a qualidade e a profissionalização do trabalhador.

Por último, está, também, prevista a definição de indicadores de medição associados a cada função de suporte, servindo esses indicadores como elemento para a avaliação do serviço. Para uma correta implementação do modelo devem constituir-se universidades-piloto com o intuito de serem desenvolvidos cenários de implementação do mesmo a uma escala mais ampla, sendo necessário, para isso, avaliar e recolher o *feedback* dos *stakeholders*¹⁰ (MEN e MESR, 2010).

Em Portugal identificaram-se quatro casos de universidades públicas com o modelo de SP implementado, ou em vias de implementação, e o tipo de serviços assumidos pelos mesmos: a Universidade de Coimbra (que durante séculos foi a única universidade portuguesa), as universidades criadas no início do século XX - a Universidade de Lisboa (pré e pós-fusão) e a U.Porto - e uma das mais recentes universidades - a Universidade do Algarve.

Remetendo a U.Porto para análise em ponto próprio, verificou-se que o Centro de Recursos Comuns e Serviços Partilhados da Universidade de Lisboa é criado na referida Universidade (ULisboa) em 2013, integrando os Serviços Centrais da Universidade. Segundo os respetivos Estatutos (Despacho nº 14600/2013 de 12 de novembro), este Centro tem como missão coordenar, organizar e apoiar todas as entidades que compõem a ULisboa, nas diversas áreas de atividade.

¹⁰ MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE E MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE - Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support. França: Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, julho 2010.

Com a fusão da Universidade de Lisboa com a Universidade Técnica de Lisboa, foi extinto o Centro de Recursos Comuns e Serviços Partilhados da Universidade de Lisboa (SPUL), uma pessoa coletiva de direito privado, dotada de autonomia administrativa e financeira que se rege pelas leis que regulam o Ensino Superior e integrado (Despacho nº 14600/2013 de 12 de novembro) nos Serviços Centrais da Universidade de Lisboa, estabelecendo-se um único estatuto para os vários serviços da ULisboa, tendo o Conselho de Gestão funções de gestão uniformizadoras de procedimentos em termos de administração, finanças e património¹¹.

A missão dos SPUL, atuais Serviços Centrais, consiste em “promover e concretizar o desenvolvimento de projetos que, com base numa partilha de recursos materiais, logísticos e humanos existentes ou a adquirir e que, através da cooperação e interação institucionais, permitam levar a cabo, com uma maior racionalização de recursos, a realização de atividades académicas e científicas de grande qualidade, sendo daí esperada uma potenciação de benefícios para todos os agentes da Universidade de Lisboa (ULisboa)”¹².

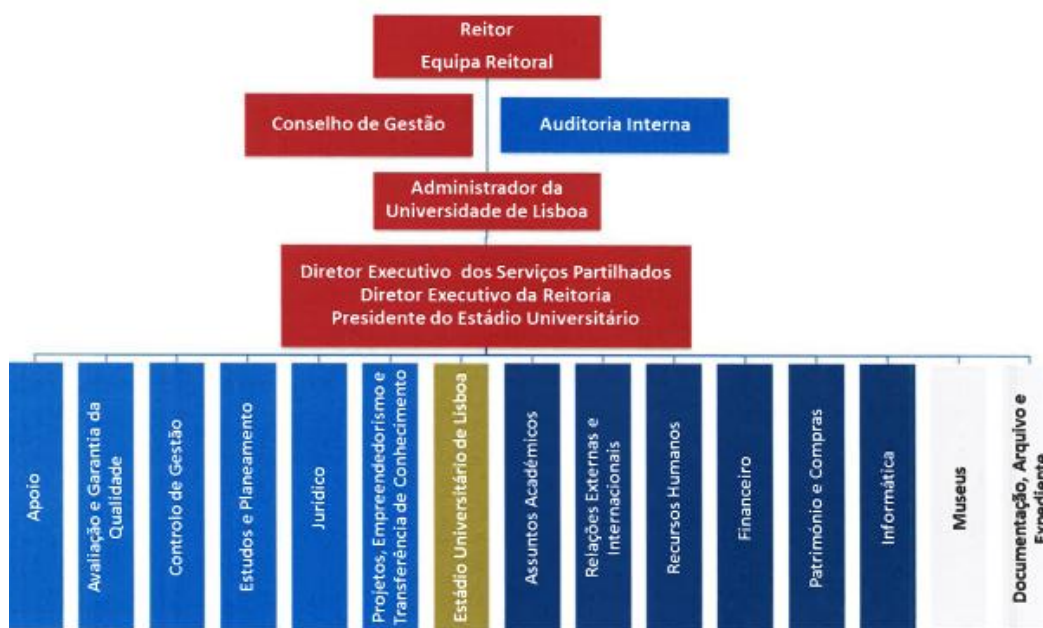


Ilustração 11: SPUL pós fusão Universidade Lisboa com a Universidade Técnica de Lisboa (ULisboa – 2013

¹¹ Anexo às demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013 [em linha] – Universidade de Lisboa – [Consult. 14 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <http://www.ulisboa.pt/wp-content/uploads/3-ANEXO-%C3%80S-DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES-FINANCEIRAS.pdf> >.

¹² Segundo página da rede social Facebook dos SPUL. Consultado em 14 dezembro de 2014

Percebe-se, desde já, que a ideia fundamental da constituição dos SPUL passa pela utilização de recursos comuns, permitindo a otimização da utilização do capital material e humano, rentabilizando-o e potenciando o desenvolvimento sustentado¹³.

Os serviços prestados dizem respeito às áreas de RH, TIC, Compras, Finanças, Investigação, Apoio Jurídico, certificação de Qualidade, Comunicação e Imagem, Higiene e Segurança e Eficiência Energética¹⁴.

Na Universidade de Coimbra é criado o Centro de Serviços Comuns da Administração que, de acordo com o seu regulamento (Despacho n.º 4760/2014 de 2 de abril), consiste num “conjunto de serviços da Administração da Universidade de Coimbra, da qual depende, que presta, de modo integrado e coerente, com flexibilidade de atuação, agilidade e capacidade de ajustamento, serviços de natureza institucional às diversas Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços da Universidade de Coimbra, através de métodos comuns, de partilha de recursos e dados e de gestão por processos”.

Segundo os mesmos estatutos, o Centro de Serviços Comuns depende da Administração da Universidade e a relação do mesmo com as unidades orgânicas. A relação com as outras unidades e serviços da Universidade de Coimbra faz-se através de acordos de nível de serviço, isto é, são especificados “os indicadores de medição do desempenho dos serviços a prestar, o modo de os calcular e monitorizar e as metas a alcançar, podendo ainda ser especificados modos de remuneração dos serviços prestados, de forma indexada ao nível de serviços alcançado”. Desta forma pode ser medida a relação entre as UO's e os SP disponibilizados pela administração da Universidade de Coimbra. Os serviços que são disponibilizados são ao nível dos RH, Finanças, Gestão Académica, Gestão do Edificado, Segurança e Ambiente e ao nível das Infraestruturas e Sistemas de Informação e Comunicação.

Por sua vez, na Universidade do Algarve estão já a ser dados passos importantes no que respeita aos SP. Em parceria com uma empresa de consultoria que produz serviços de apoio à gestão¹⁵, foi desenvolvido para os Serviços de Ação Social da Universidade do Algarve um ERP que colmatava o suporte às áreas funcionais de Aprovisionamento, Tesouraria, Contabilidade, RH e Património, que permitiu uma automatização de processos operacionais e uma centralização e mais rápida obtenção de informação, reduzindo custos e aumentando a

¹³ Segundo Blog dos SPUL. Consultado em 14 dezembro de 2014

¹⁴ **Anexo às demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013** [em linha] – Universidade de Lisboa – [Consult. 14 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <http://www.ulisboa.pt/wp-content/uploads/3-ANEXO-%C3%80S-DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES-FINANCEIRAS.pdf> >.

¹⁵ SNN – Serviços de Gestão Aplicada

produtividade. Não é uma aplicação direta de SP mas evidencia uma preocupação com a centralização, harmonização e especialização de recursos. Além disso, a empresa parceira possui uma gama de serviços direcionada aos SP, assumidos como uma concentração de “funções de apoio (Compras, Contabilidade e Tesouraria, RH e Sistemas de Informação).”¹⁶

Além disso, a Universidade do Algarve abarca o projeto UAlg Business Lab que configura uma “solução integrada de acolhimento e apoio a atividades de base científica e tecnológica, e de valorização económica e social”¹⁷, tendo como um dos objetivos “posicionar-se como estrutura de prestação de SP e complementares”¹⁸.

O caso da UALg faz ressaltar a distinção fundamental entre Serviços Centrais e Serviços Partilhados. Os primeiros remetem-nos para a centralização de recursos que, apesar de ter uma função uniformizadora de procedimentos, os organismos da universidade não deixam de exercer de acordo com as suas pretensões e atribuições. O segundo remete-nos para a concentração de serviços respeitantes a áreas funcionais de apoio como Finanças, RH, TIC, Compras, entre outras. Neste caso, os organismos periféricos transferem para os órgãos centrais atividades deste foro, por forma a diminuir o número de unidades administrativas e, assim, obter um serviço de maior qualidade

1.3.3. O modelo de serviços partilhados para a Universidade do Porto

Segundo os Estatutos do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto (CRSCUP) este é um “serviço autónomo da Universidade do Porto, dotado de autonomia administrativa e financeira, vocacionado para assegurar serviços de apoio comuns a entidades constitutivas da Universidade do Porto — reitoria, unidades orgânicas, serviços autónomos e agrupamentos de unidades orgânicas” (Despacho n.º 25900/2009 de 25 de Novembro). Desta forma, e com uma visão de SP, o CRSCUP (ou SPUP) é um “agregador de recursos” que não só permite a normalização de critérios, mas também visa fomentar serviços de qualidade em toda a Universidade do Porto, isto é, a todas as suas unidades orgânicas e serviços autónomos.

¹⁶ **Centros de Serviços Partilhados** [em linha] – SNN Serviços de Gestão Aplicada. [Consult. 02 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: http://www.snn.pt/SERVI%C3%87OS/Organiza%C3%A7%C3%A3o_e_processos/Centros_de_servi%C3%A7os_partilhados.aspx>.

¹⁷ Disponível em <http://www.cria.pt/cria/pt/iniciativas.asp?id=96>. Consultado em 02 janeiro de 2015

¹⁸ Disponível em <http://www.cria.pt/cria/pt/iniciativas.asp?id=96>. Consultado em 02 janeiro de 2015

Como referido na página de apresentação dos SPUP, estes devem ter uma dinâmica “assente em princípios de cooperação entre todos os envolvidos”, para que se consiga colmatar todas as necessidades de todas as Unidades, seja ela a central como as locais.

Olhando para a missão dos SPUP, podemos observar o tipo de serviços que é por estes prestado, nela sendo referido que têm o intuito de “prestar serviços com qualidade e em tempo oportuno às Unidades Orgânicas, Serviços Autónomos e outras partes interessadas da U. Porto, nos domínios de Apoio Jurídico, Económico-Financeiro, Recursos Humanos, Tecnologias e Sistemas de Informação e Comunicação, e Instalações e Infraestruturas.”

É possível constatar que os SPUP seguem uma visão já indicada por alguns dos autores anteriormente referidos, na medida em que pretendem prestar serviços com qualidade, rentabilizar tempo e recursos e consolidar a partilha de informação.

Os SPUP encontram-se sob alçada de um Diretor e subdividem-se em serviços cuja denominação corresponde aos domínios supracitados e, ainda, na Unidade de Projetos, vertente do Económico-Financeiro na dependência direta do Diretor¹⁹. A integração destas áreas visa potenciar a eficiência operativa da U.Porto, unificando e padronizando as práticas, processos e procedimentos de todos os seus blocos constitutivos, porém, mantendo a especificidade de cada um com vista à criação de uma base de trabalho assente na confiança mútua. Estes são serviços que fomentam o controlo interno, mas que também conectam com o exterior.

Quanto ao modelo de gestão dos SPUP, este apresenta-se orientado para o cliente tendo por base valores de ética, rigor e transparência e potenciando a realização pessoal e o desenvolvimento profissional de todos os trabalhadores.

O modelo de gestão tem como base um catálogo de serviços (apresentado quando abordada a plataforma SGAP – Sistema de Gestão Administrativa de Processos), disponibilizados por cada serviço, e que serve de base à organização e afetação dos trabalhadores, organização da página dos SPUP e repositórios documentais, definição dos seus indicadores de gestão, organização dos procedimentos, classificação da legislação e definição e implementação do(s) sistema(s) de informação. A requisição de um serviço desse catálogo dá origem ao desenvolvimento de um processo, como tal, o modelo de funcionamento baseia-se na gestão por processos dado facilitar e garantir a qualidade de serviço *end-to-end* (do princípio ao fim do processo) numa ótica fornecedor-cliente. A realização de um processo, de acordo com as competências de cada trabalhador pode ser

¹⁹ Cf. Organograma em Anexo (Anexo 1 – Organograma SPUP).

resolvido de forma colaborativa, assim, para cada processo pode existir um ou mais gestores de processo responsáveis pela sua realização²⁰.

Os órgãos de gestão deste serviço são o Conselho Coordenador, o Diretor e o Conselho Executivo. Segundo os estatutos do CRSCUP, o conselho coordenador é constituído pelo reitor, que preside e pelos diretores das entidades constitutivas da U.Porto e tem como competências definir os serviços de apoio a realizar pelo CRSCUP, dar parecer sobre o plano estratégico e sobre o plano de atividades e orçamento e o relatório de atividades e contas, submeter ao Reitor para aprovação em Conselho Geral da Universidade propostas de revisão dos estatutos do CRSCUP, emitir parecer sobre propostas submetidas pelo Conselho Executivo e pronunciar-se sobre questões colocadas pelo diretor.

O Diretor é o representante do serviço autónomo perante o senado, demais órgãos da Universidade do Porto e o exterior e compete-lhe assegurar a ligação com as restantes entidades constitutivas da Universidade, presidir ao Conselho Executivo, dirigir os serviços do centro e aprovar os regulamentos necessários ao seu bom funcionamento, exercer o poder disciplinar que lhe seja atribuído pelo Reitor, elaborar anualmente as propostas do orçamento e do plano de atividades, bem como do relatório de atividades e das contas do centro, arrecadar e gerir as receitas e autorizar a realização de despesas relativas à gestão dos SPUP; decidir sobre a aceitação de bens móveis, nomear e exonerar, nos termos da lei e dos estatutos, os dirigentes dos serviços e exercer as funções que lhe sejam delegadas pelo Reitor.

Quanto ao Conselho Executivo, os estatutos referem-no como composto pelo Diretor, que preside, e por quatro vogais por este designados. O Conselho Executivo zela pelo cumprimento da lei e dos estatutos, administra e gere o Centro de Recursos e Serviços Comuns, assegurando o seu regular funcionamento, em particular propondo e executando o respetivo orçamento, bem como efetuando o recrutamento, após autorização do reitor, dos seus RH de acordo com os procedimentos em vigor na Universidade do Porto. Compete-lhe, ainda, aprovar a proposta do plano estratégico do centro, ouvido o Conselho Coordenador, submetendo-o ao reitor para aprovação pelo Conselho Geral da Universidade do Porto, aprovar anualmente as propostas dos planos e relatórios de atividades, bem como do orçamento e contas, ouvido o Conselho Coordenador, submetendo-os ao Reitor para aprovação pelo Conselho Geral da Universidade do Porto, elaborar os estatutos do CRSCUP e suas alterações, ouvido o Conselho Coordenador, submetendo-as ao Reitor para aprovação

²⁰ Documento Enquadrador do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto. Porto: SPUP, dezembro 2012

pelo Conselho Geral da Universidade do Porto e aprovar o regulamento orgânico do centro que define a sua estrutura funcional.

Para apoio a estes órgãos de gestão existe um gabinete de apoio à Direção que executa as suas atividades nas áreas de controlo e gestão, qualidade e processos, integrando ainda o secretariado.

O modelo de gestão baseado no catálogo de serviços possui como princípios orientadores, além dos já referidos, a manutenção da autonomia decisional nas UO's, fazendo com que estas não percam a sua independência mas tornando-as dependentes em termos funcionais do CRSCUP. Assim sendo, este serviço autónomo é visto como um prestador de serviços às Unidades Orgânicas/Serviços Autónomos (UOs/SAs). De acordo com a manutenção do poder decisional, os diretores das UOs/SAs podem constituir uma Unidade de Apoio à Gestão com o objetivo de supervisão, controlo e suporte ao relacionamento entre essas UOs/SAs e os SPUP²¹.

A prestação de serviços acima referida orienta-se, assim, pela flexibilidade e adaptação dos serviços ao cliente (UOs/SAs e trabalhadores), em cooperação com este e mantendo-os informados sempre que necessário ou requisitado sobre a situação do decorrer dos processos.

Sumariando os objetivos dos SPUP, estes estão vocacionados para o aumento da qualidade, eficiência e produtividade através da simplificação e desmaterialização de processos, redução de custos através da exploração de economias de escala e uniformização de processos, maior controlo do nível de serviço por via de um aumento da integração e partilha de sistemas e recursos, maior grau de especialização através de um incremento de competências dos trabalhadores, maior apoio à tomada de decisão por via de uma política de monitorização de resultado e desempenho, maior disponibilidade para a implementação da estratégia por via de uma diminuição do tempo dedicado à gestão das áreas de suporte²².

Em termos de modelo operacional os SPUP encontram-se dispersos na Unidade Central e nas Unidades Locais. Este modelo previne problemas que advêm da concentração dos serviços, como o afastamento físico e consequente impessoalidade no atendimento. A existência de Unidades Locais permite a comunicação direta e de proximidade com os clientes, podendo existir variantes comunicacionais de acordo com as preferências das UOs/SAs.

²¹ Documento Enquadrador do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto. Porto: SPUP, dezembro 2012

²² Documento Enquadrador do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto. Porto: SPUP, dezembro 2012

A Unidade Central tem como função o suporte à atividade técnica, a administração e a gestão de toda a U.Porto, enquanto as Unidades Locais prestarão serviços em áreas funcionais específicas. Estas unidades estão em contacto constante com as UOs/SAs, pois é destas que parte a tomada de decisão nos processos. A relação entre as Unidades Locais e a Central existe no suporte que a última dá em termos técnicos e administrativos. A diferenciação das unidades locais advém das características e da tomada de decisão das UOs/SAs onde esta se encontra, tendo em conta as suas necessidades, requisitos e especificidades. Os serviços prestados refletem as condições e os prazos de execução pré-definidos e acordados com esses organismos através de SLAs (*Service Level Agreements*), os técnicos responsáveis estão comprometidos com esses acordos e devem segui-los na prossecução dos processos. Os SLAs são também pedra basilar na avaliação dos resultados, sendo estes os objetivos definidos para os serviços²³.

Tanto o estudo da Hanover Research (2013) como o da Grant Thornton (2011), oferecem-nos listas de áreas funcionais que podem enquadrar-se como SP. Nessas listas e na análise dos serviços implementados em Universidades é possível verificar que os RH são uma das áreas que surge sistematicamente e uma das primeiras a integrar num SP.

As Universidades dos US (Georgia, Texas, Missouri, Michigan e North Carolina), assim como várias das europeias já tratam questões de RH como SP, nomeadamente na área do processamento de Vencimentos.

Evidentes e amplamente generalizadas são, também, as preocupações com as TIC.

Já no que respeita à Gestão de Informação, a sua integração como um SP não é clara, deixando em aberto duas possibilidades: a de não ser propícia ao funcionamento sob o regime de SP ou de, efetivamente, não ser ainda identificada como uma área funcional segmentando-se por diversas áreas, sob o modelo partilhado ou não.

²³ Documento Enquadrador do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto. Porto: SPUP, dezembro 2012

Capítulo 2 - Gestão de Informação e serviços partilhados na U.Porto

2.1. A emergência dos Sistemas de Informação Universitários

Na literatura fica patente a associação dos conceitos de “sistema de informação” e de “sistema de informação universitário” à Universidade e, de forma particular ao modelo de SP, daqui ressaltando o foco destes na informação e nos sistemas de suporte às diferentes áreas funcionais.

No que respeita ao conceito de informação, e na perspetiva da Ciência da Informação (CI), esta é definida como o “conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada” (DELTICI, 2014)²⁴; constitui, assim, a pedra basilar de todos os processos organizacionais e, por isso, afeta-os ao nível operacional, tático e estratégico. A nível operacional, a informação está associada à eficiência, à produtividade, às tarefas quotidianas de uma organização e modo de as desempenhar. Ao nível da gestão tática, reflete-se nos planos de ação, garante o que é definido para execução a nível operacional e permite uma boa alocação e distribuição de recursos. Ao nível da gestão estratégica, permite desenvolver a chamada inteligência competitiva, uma boa definição de objetivos, de orientações, políticas e estratégias organizacionais e permite ainda gerir a relação com o ambiente externo à instituição ou organização.

Desta forma, a informação está diretamente relacionada com dimensões como a estratégia, a estrutura e as operações e, ainda, com a comunicação e a tecnologia (Moresi 2000). Moresi salienta que a valorização do uso da informação ao nível da gestão de topo aumenta o valor que esta aporta aos contextos organizacionais.

Na perspetiva da CI, a informação, fenómeno e processo, constitui o seu objeto de estudo e, pelo recurso à teoria sistémica como ferramenta interpretativa, é de considerar associado ao conceito de informação o conceito de sistema de informação definido como:

²⁴ **Informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 20 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1725>>.

“[...] uma totalidade formada pela interação dinâmica das partes, ou seja, [que] possui uma estrutura duradoura com um fluxo de estados no tempo. Assim sendo, um Sistema da Informação é constituído pelos diferentes tipos de informação registada ou não externamente ao sujeito, não importa qual o suporte, de acordo com uma estrutura prolongada pela ação na linha do tempo” (DELTCI, 2014)²⁵.

A este nível é de distinguir o conceito de sistema de informação do conceito de sistema tecnológico de informação (STI) que resulta da “combinação de todos os meios de recolha, processamento e transmissão de informação de uma aplicação, utilizando um ou mais computadores (MORVAN, 1988: 312)”²⁶. O STI constitui a projeção informática de um sistema de informação, é a mediação tecnológica do sistema de informação que permite uma comunicação assíncrona e multidireccional e potencia o acesso à informação (PINTO, 2014).

Na perspetiva informacional mas com pendor tecnológico, Sérgio Nunes (2004) refere que a aplicação dos “sistemas de informação suportados pelas tecnologias de informação” numa universidade pode ser dividida em dois grupos: “tecnologias de apoio e coordenação da atividade dos membros da instituição e tecnologias de apoio direto ao ensino”. O autor refere que o primeiro grupo geralmente tem a si associado um “sistema de informação universitário”. Apesar dessa distinção entre grupos, na U.Porto já ser ténue, a definição de sistema de informação universitário serve-nos para constatar que este consiste na “aplicação de SI ao contexto universitário”. Para diferenciação, o mesmo autor refere que neste sistema se realçam “as dimensões de arquivo e de comunicação de um repositório comum de informação”.

Na abordagem dos SP é uma constante a menção e inclusão de um “sistema de informação”, ou na forma plural “sistemas de informação”, assumido na generalidade dos casos na aceção acima identificada como STI, visando a adequação ao uso da tecnologia, às boas práticas informacionais, aos procedimentos, processos e atividades organizacionais e à aplicação consoante as necessidades de cada serviço, sendo, também, um dos requisitos para oferecer serviços com qualidade e reduzir erros no desempenho de tarefas.

É, pois, salientado pela literatura que a implementação de um sistema [tecnológico] de informação é um fator crítico de sucesso para a aplicação dos SP, devendo, para isso, ser

²⁵ **Sistema de Informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 01 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1759>>.

²⁶ **Sistema Tecnológico de Informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 01 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1760>>.

definida uma arquitetura de sistemas de informação alinhada com a estratégia e o planeamento estratégico de sistemas de informação da instituição, ou neste caso, da Universidade em causa. Esta orientação estratégica deve servir de suporte à utilização de recursos, à identificação de necessidades, alocação ou aquisição (Bergeron, 2003). A definição de uma arquitetura de SSI releva a perspetiva tecnológica e a de gestão e visa atender às necessidades do serviço através da promoção e implementação dos processos de gestão do ciclo de vida da informação (criação/recolha/captura, classificação, indexação, armazenamento, distribuição) que suportam as funções quotidianas e estratégicas. O destaque conferido à tecnologia e à gestão conduz, inúmeras vezes ao reconhecimento funcional da área de TI e SSI em detrimento de uma área como a GI, ou a Informação/Documentação, por vezes separadas das anteriores.

No contexto dos SP, e no momento de desenvolvimento deste tipo de estratégia, é salientada a necessidade de redesenhar os SSI, por forma a colmatar as necessidades das novas realidades organizacionais. A estruturação de um STI capacitado para responder às necessidades de uma organização é peça fundamental para a determinação de padrões superiores de eficácia e eficiência mas não substitui o também necessário SI do qual é indissociável.

Com este projeto de dissertação procurou-se compreender a relação entre o SI e o(s) STI(s) no contexto específico dos SP, por forma a potenciar ambas as vertentes e uma efetiva visão integrada de duas componentes essenciais à ideia de integração, de interoperabilidade (técnica mas também semântica) e de partilha (da produção ao acesso, uso e memória), logo, ao cumprimento da missão de um SP.

As organizações sempre tiveram necessidade de produzir informação: esta era registada, tratada e armazenada em formato papel, o que, atualmente, com a evolução tecnológica e a massificação do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), tende a ser modificado.

A Informação tem um papel fundamental nas Organizações, sendo um elemento impulsionador, tanto na descoberta, como na introdução de novas tecnologias, na exploração de oportunidades de investimento e na planificação da atividade organizacional. Hoje em dia, as Organizações já veem a informação como um recurso que carece de planeamento, controlo e orçamento, tornando a tarefa de planeamento e gestão dos SSI essencial na estratégia organizacional, visando a produção, circulação, armazenamento, recuperação e uso da informação de uma maneira simples e rápida como um fator crucial na criação de valor e de vantagens competitiva (Pinto et al., 2012).

No entanto, em consequência da explosão informacional do pós 2ª guerra mundial, da relativização da importância da informação registada em suporte papel face ao meio digital,

ou por opções de gestão que tendem a separar os dois domínios ou a valorizar a componente tecnológica, nem sempre a informação foi organizada, avaliada e armazenada de forma adequada, dando origem a massas documentais acumuladas (e desorganizadas) e à desintegração de sistemas de informação mesmo no seio da entidade que os produz, recebe e acumula.

A tecnologia acaba por agravar esta situação em dois sentidos, não sendo consciencializada a real fragilidade deste novo meio em termos da preservação e acesso continuado à informação no longo termo, assim como no excessivo foco na tecnologia como “a solução”, pois, só uma mudança de paradigma e uma visão que influenciasse a forma de pensar e agir numa perspetiva informacional, no contexto da organização, respetivos processos e atores, poderiam contribuir para uma mudança de mentalidade que ainda está em curso.

A existência de informação desnecessária para uma organização pode representar um problema, uma vez que, quanto mais informação houver, mais difícil será o acesso àquela que realmente é pertinente, relevante e de qualidade. Operações como a análise organizacional, de processos e comportamento informacional, bem como de avaliação e seleção da informação produzida e acumulada, são determinantes para o sucesso organizacional.

As TIC facilitam e podem promover a gestão destes processos que terão que ser desenvolvidos ao longo do ciclo de vida da informação, não se podendo confundir a gestão de TI ou de SsI com a GI, sendo várias as áreas científicas que se debruçam sobre a GI.

Numa perspetiva organizacional Rik Maes (2007)²⁷ vê a GI como uma disciplina integradora das múltiplas componentes organizacionais, em que as estruturas informacionais estão interligadas e integrados nas componentes estratégicas e estas com as operacionais. Esta perspetiva pode levantar problemáticas em termos de disseminação e segurança de informação, como tal, e seguindo a lógica da AIIM²⁸, o foco da GI é a capacidade das Organizações recolherem ou produzirem, gerirem, preservarem, armazenarem e divulgarem a informação certa às pessoas certas no momento certo, estando intrínseca a não passagem ou fuga de informação a terceiros.

²⁷ MAES, Rik - An integrative perspective on information management. In HUIZING, A.; ERIK J. Vries., dir. - **Information Management: Setting the Scene**. Vol.1. Elsevier, 2007

²⁸ **What is Information Management?**. [em linha] – AIIM: Association for Information and Image Management. [Consult. 09 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.aiim.org/What-is-Information-Management> >.

Outras perspetivas ajudam-nos a perceber que a integração de informação numa Organização pode não ser simples. Uri Gal (2007) e outros²⁹ refletem que nos novos sistemas híbridos de informação é difícil fazer corresponder a organização ao sistema ou vice-versa, havendo por vezes a necessidade de remodelar a organização no momento que se desenha e implementa o sistema.

Olhando para a Web 2.0, Rolf T. Wigand (2007)³⁰ refere a importância da informação ser organizada, selecionada, etiquetada e classificada e que, numa Era em que qualquer utilizador é consumidor e produtor, é extremamente complexo delimitar algo que possa fornecer ao público/cliente, algo positivo em termos informacionais. Com a ascensão da Web 2.0, surgem ainda os grupos e o uso da informação nos mesmos. Choo (2007)³¹ mostra os grupos como alimentadores do debate interno e externo, participativos e cooperativos, mas com a necessidade de consensos. Neste nível surgem comportamentos que afetam a capacidade de tomada de decisão pois por vezes é negligenciada informação que afeta a unidade do grupo, levando a tomadas de decisão incoerentes e incorretas, o que afeta a Gestão de Informação.

A perspetiva *Strategy Without Theory* refere que a estratégia não é unicamente a tomada de decisão a longo prazo, a estratégia não é uma teoria, mas sim uma forma de atuar e trabalhar a nível organizacional e de gestão de informação. Relaciona-se com as escolhas diárias e a longo prazo, como tal, para a implementação de um sistema para a GI, devem ser pensadas as medidas a curto e longo prazo por forma a orientar a empresa numa direção e poder agir em caso de mudança ou em caso de ocorrência de algum problema ou situação.

Introna (2007)³² salienta que é fundamental que os gestores percebam que é impossível separarmo-nos das tecnologias e que não se devem ignorar as implicações da tecnologia para uma organização. E nesta perspetiva são, também, defendidos os mundos virtuais e a existência de empresas totalmente baseadas em ambientes digitais, possuindo os serviços e processos em rede e possibilitando a existência de recursos em qualquer local em qualquer momento desde que com uma ligação à *internet*.

²⁹ GAL, Uri, et al. - Boundary matters : boundary objects, boundary practices, and the shaping of organisational identities. In HUIZING, A.; ERIK J. Vries., dir. - **Information Management: Setting the Scene**. Vol.1. Elsevier, 2007

³⁰ WIGAND, Rolf T. - Web 2.0 : disruptive technology or is everything miscellaneous?. In HUIZING, A.; ERIK J. Vries., dir. - **Information Management: Setting the Scene**. Vol.1. Elsevier, 2007

³¹ CHOO, Chun Wei. - Social use of information in organizational groups. In HUIZING, A.; ERIK J. Vries., dir. - **Information Management: Setting the Scene**. Vol.1. Elsevier, 2007

³² INTRONA, Lucas. - Thoughts on becoming (or being) technological. In HUIZING, A.; ERIK J. Vries., dir. - **Information Management: Setting the Scene**. Vol.1. Elsevier, 2007

Na área da LIS (Library and Information Science) Wilson (1989), reflete uma visão de eficácia e eficiência da informação e refere a GI como a gestão eficaz de todos os recursos de informação com relevo a nível organizacional, tanto internos como externos e recorrendo constantemente às TIC.

Numa perspetiva CI Silva (2007) define GI como a forma de “lidar, administrar, encontrar soluções práticas desde a génese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação e [que] compreende um conjunto diversificado de atividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação” (DELTCI, 2014)³³. Com Ribeiro (2009) apontam para a importância da GI situando-a no campo científico da CI a par das áreas de estudos da Produção da Informação, da Organização e Representação da Informação e do Comportamento informacional.

Em linha com Silva e Ribeiro, Pinto analisa o impacto das tecnologias e do novo meio digital e perspetiva a preservação da informação como uma variável da GI (Pinto, 2009), presente ao longo dos diferentes processos da mesma, e define GI como a “gestão integrada de todo o ciclo de vida da informação, incluindo a identificação, compreensão, representação lógica e redesenho dos processos organizacionais e configurações físicas e/ou meios tecnológicos que modelam a sua produção, fluxo, uso, disseminação e preservação, no contexto da ação humana e social” (Pinto, 2014).

Em parceria, Pinto e Silva defendem uma GI que visa a estruturação de um Sistema de Informação Ativa e Permanente (SIAP), sustentado num modelo de operacionalização de base informacional que, a par da eficiência e eficácia do fenómeno informação e do processo infocomunicacional, traz para a GI o todo sistémico que é a Organização, os seus processos, atores, contexto e ambiente em que se move, bem como a sua memória e cultura organizacional assim projetadas no SIAP organizacional (Pinto e Silva, 2005).

Segundo Pereira (2013), nesta perspetiva “a Gestão da Informação está cada vez mais relacionada com a Gestão da Qualidade, com o planeamento estratégico das organizações, com os processos organizacionais, sejam eles de gestão, de produção ou de implementação de tecnologias.”

Assumindo a presença da GI e a construção de um SIAP, uma Instituição ou Organização deve, hoje, caminhar para a estruturação de um SGIAP (Sistema de Gestão de

³³ **Gestão da informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 20 dez. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1770>>.

Informação Ativa ou Permanente), tal como desde há anos vem promovendo a estruturação do respetivo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (Gavina, 2014; Gavina e Pinto, 2014).

Especificam-se, de seguida, aceções relevantes para a abordagem do estudo realizado.

• **Ciclo de Vida da Informação**

O estudo desenvolvido insere-se no paradigma pós-custodial, informacional e científico. Este paradigma associado à “Era da Informação e numa conjuntura de transição híbrida, complexa e sujeita a um ritmo de inovação tecnológica e científica vertiginosa, salienta o estudo científico e a intervenção teórico-prática na produção, no fluxo, na difusão e no acesso da informação” (DELTCI, 2014)³⁴.

Sob este novo paradigma, é acentuado no ciclo de vida da informação o momento da produção, receção e/ou captura de informação, não se iniciando na recolha da mesma mas sim na conceção e desenvolvimento da plataforma tecnológica que sustenta a estruturação do sistema de informação. Envolve a análise da estrutura, processos e atores, a especificação de requisitos, a definição das estratégias de preservação a aplicar à informação no seio da organização e em todo o seu ciclo de vida e de gestão. Seguem-se a produção, recolha, captura e/ou extração automática de informação, o fluxo, a organização, a avaliação, o armazenamento, a preservação, o uso, a recuperação e a transmissão dessa informação.

O que está em causa neste novo paradigma é o SI integral, que tende a ser híbrido e cada vez mais complexos e uma GI teórica e metodologicamente sustentada, centrada na informação.

A nível organizacional, não se trata apenas da aplicação de um conceito de ciclo de vida da informação nem de uma simples sequência de atividades, daí a importância de um modelo teoricamente sustentado que vise a efetiva operacionalização da GI em contexto institucional/organizacional e, assim, suporte as atividades, atuais e futuras, a nível operacional, tático e de tomada de decisão a nível estratégico, bem como a memória das mesmas.

O Modelo Sistémico SIAP parte da ideia de que o todo é mais do que a mera soma das partes e aborda a instituição vista como um sistema complexo que se reflete no SI que produz e que necessita de gerir de forma eficiente e eficaz.

³⁴ **Paradigma pós-custodial, informacional e científico** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 26 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1751>>.

Nesta dissertação vamos partir do todo e focar, a partir do mesmo, uma parte, um dos serviços da instituição acolhedora, com vista a que as tarefas desenvolvidas possam ser posteriormente aplicáveis a toda a Universidade, para que se possa contribuir do ponto de vista informacional para potenciar a integração, a interoperabilidade e a eficácia pretendida com os SP.

• **Gestão de Arquivo**

O termo “arquivo” pode identificar o arquivo espaço/depósito, o arquivo serviço e o arquivo acervo. Nesta dissertação dá lugar ao termo sistema de informação, remetendo-se o seu uso para a identificação do serviço (de Arquivo) e, quando patente nas práticas administrativas, o acervo físico.

Um Arquivo é, assim, um “serviço criado organicamente numa determinada entidade e/ou instituição cultural/memória destinada a incorporar e tornar acessível informação produzida/recebida por terceiros ou um sistema semifechado de informação produzida/recebida por uma entidade ativa (ou desativada) no decurso da sua atividade em cumprimento dos seus objetivos gerais e específicos” (DELTCI, 2014)³⁵.

Os Arquivos surgem da necessidade de armazenar e instalar a informação produzida para posterior acesso, centralizado ou descentralizado mas simples e rápido à informação.

A gestão de um Arquivo, dentro de uma organização deve seguir um procedimento basilar a todas as estruturas da mesma, que pode ser adaptável às realidades, mas deve seguir as linhas estruturantes para possível perceção por todos os trabalhadores de uma instituição.

Mais sobre este assunto será abordado aquando da análise dos serviços e gestão do arquivo físico de PI's dos trabalhadores da Universidade do Porto.

• **Gestão Documental**

Um documento consiste em “informação registada num suporte humano e material/tecnológico” (DELTCI, 2014)³⁶. Por sua vez, a Gestão Documental, podendo ser vista como parte integrante da GI (a par da Gestão de Conteúdos e da Gestão de Arquivos), é um conjunto de técnicas ou procedimentos que atuam em todo o fluxo de um documento, na fase de criação ou captura, na sua classificação e indexação, na sua avaliação e

³⁵ **Arquivo** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 26 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1677>>.

³⁶ **Documento** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 26 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1708>>.

armazenamento, preservação a curto e longo prazo e divulgação, definindo também critérios para acesso e recolha do documento.

No contexto organizacional é hoje consensual que para um bom funcionamento é necessário recorrer à “Gestão Documental”, podendo estar subjacente uma vertente “arquivística” que valoriza a avaliação e seleção da documentação, possibilitando a preservação da que seja vital para a organização e a sua rápida recuperação, assim como a definição do momento/prazos de retenção, arquivo ou eliminação da informação, a que se junta uma vertente “tecnológica/empresarial” que resulta da necessidade de informatização dos processos de desmaterialização/captura, registo, circulação, armazenamento, expedição, acesso e uso de documentos em meio digital e no contexto do “negócio”.

É comumente defendido que se os padrões de gestão documental estiverem bem definidos a nível organizacional, os níveis de eficácia e eficiência de qualquer serviço aumentam exponencialmente e potenciam a criação de vantagem competitiva e a diminuição da incerteza e do risco.

• **Gestão de Processos**

Davenport (1994) define processo como uma ordenação das atividades de trabalho, com um início e um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados. A esta definição, Johansson (1995) acrescenta que um processo cria um resultado, segue objetivos e a transformação de *inputs* em *outputs* tem como finalidade criar valor para a organização. Pode também ser uma forma de padronizar o trabalho de uma instituição para que seja perceptível ao seu trabalhador a tarefa que deve desempenhar e como a deve desempenhar.

Sobre esta ideia desenvolve-se o conceito de Gestão de Processos de Negócio, que tenta “garantir a melhoria contínua da organização assente numa gestão por processos, definidos e alinhados com a estratégia e objetivos da organização e implementados num sistema de informação apropriado.” (SIAG, 2013)³⁷

Se a modelação de processos for desenvolvida de forma eficaz, *top-down*, facilita a interação entre os sistemas, departamentos ou secções de uma instituição, promovendo a sua unificação e interligação, podendo-se, desta forma, criar vantagem competitiva e uma forma mais rápida de adaptação ao ambiente externo e às suas constantes mudanças.

³⁷ **Gestão por Processos** [em linha] – SIAG: Sistemas Integrados de Apoio à Gestão, SA. [Consult. 09 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.siag.pt/gestao-por-processo>>.

Algumas ferramentas usadas para a modelação de processos são a Linguagem de Modelação Unificada (UML) e, ao nível da gestão de processos de negócio, o BPMN (Business Process Modeling Notation). A primeira é uma representação correta e gráfica de um processo, de mais simples perceção, a segunda representa com rigor, os acontecimentos de um processo sendo que, todavia, apesar de simples, a sua compreensão pode ser dificultada em certos contextos.

2.2. A Gestão da Informação na Universidade do Porto: do Arquivo ao SIGARRA

A evolução da estrutura de serviços e unidades desde a criação da Universidade evidencia o crescimento e complexidade da instituição e espelha-se na informação produzida e acumulada.

A documentação gerida pelo Arquivo Central da U.Porto resulta, na sua maioria, da atividade desenvolvida pela Reitoria da U.Porto, encontrando-se em diversos suportes e formatos, destacando-se o suporte papel e, crescentemente, o meio digital, como fica patente na expansão da utilização do SIGARRA ao longo da última década e na criação do Repositório da Universidade do Porto que integra como um dos seus componentes o “Arquivo Digital”, maioritariamente resultado da digitalização de documentos existentes em suporte papel.

O sistema de informação-arquivo da U.Porto foi objeto de estudo por Ribeiro e Fernandes (2001) que se concentraram nas alterações que ocorreram na estrutura da U.Porto desde a sua fundação em 1911. O acervo, inicialmente referido como “arquivo”, constitui um sistema semifechado de informação que integra documentos criados ou recebidos pela Universidade do Porto, que tem como objetivo garantir que são mantidos devidamente organizados para suporte, evidência e memória da sua atividade e acesso para diversos fins. Este sistema de informação configura-se como “pluricelular (estrutura complexa) e como integrador de subsistemas”, correspondentes a organismos inseridos na Universidade (Ribeiro e Fernandes, 2003). Para potenciação da sua gestão, o arquivo da U.Porto deve ser visto como “um supersistema, contendo e integrando dinamicamente subsistemas (os das faculdades), por sua vez integradores de outros subsistemas (os departamentos, por exemplo), em interação permanente” (Ribeiro e Fernandes, 2003).

Existe, assim, uma correlação direta entre a informação e a estrutura de produtores, tendo sido assumida como base da organização e classificação da informação a estrutura orgânico-funcional da Universidade do Porto.

Sendo pluricelular, o arquivo configura-se, também, como “descentralizado, isto é, tem uma estrutura constituída por vários órgãos e produz, manipula e gere a respetiva informação em diferentes polos, situados fisicamente em locais distintos” (Ribeiro, 1999).

Para além do trabalho de análise da estrutura orgânico-funcional da Universidade que procurou patentear as alterações que a Universidade sofreu numa evolução temporal que referencia a estrutura, competências e atribuições, bem como a informação produzida, ocorre em finais dos anos 90 do século XX a estruturação do serviço de Arquivo Central.

Estas iniciativas contribuíram para a tarefa de avaliação da produção informacional da Universidade numa perspetiva sistémica e em articulação com os serviços produtores da documentação, tendo sido definidos os parâmetros para a avaliação, determinados os prazos de conservação e o destino final (conservação permanente ou eliminação). Este estudo baseou-se na “pertinência” da informação para a instituição, na “densidade” da informação, isto é, determinar a série informacional com a informação mais completa e estabelecer relações com outras séries, e na “frequência de uso” pela entidade produtora/detentora (Ribeiro e Fernandes, 2001).

Entre o serviço Arquivo Central e as UO's existe uma relação sistémica fundamental que visa apoiar os serviços produtores e promover a normalização de formas de atuar face ao sistema de informação da U.Porto e a situações gerais ou específicas que ocorrem na dinâmica de atuação organizacional. “Os serviços prestados no âmbito da utilização do Arquivo incluem a consulta, o empréstimo e a reprodução de informação, para além da sua pesquisa, sobretudo quando a sua localização não é imediata devido à ausência de elementos precisos para a situar organicamente” (UPORTO, 2014)³⁸.

O serviço de Arquivo Central afirma-se como Unidade de Gestão da Informação organicamente inserida na Universidade Digital, articulando a gestão do acervo em papel com o suporte à implementação do SIGARRA. Atualmente a Unidade de Gestão de Informação da Universidade Digital apoia a gestão da informação na Reitoria, a gestão do Repositório da U.Porto e dá suporte aos gestores de informação do SIGARRA, abarcando, também, funções mais tradicionais como a consulta, reprodução, empréstimo e transferência de documentos³⁹.

³⁸ Informação disponível em http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=1001321 Consultado em 05 janeiro 2015

³⁹ Informação disponível em http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=1001245 Consultado em 05 janeiro 2015

Já em plena primeira década do século XXI, é promovida a implementação de um sistema de Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo (GISA) e desenvolve-se a digitalização de documentos para disponibilização e acesso à comunidade U.Porto e externamente, quer de informação produzida pelos serviços da universidade, quer da produção científica de docentes e investigadores em livre acesso, sendo criado o Arquivo Digital e o Repositório da Universidade do Porto (Aberto e Temático), através do qual é assegurado o acesso agregado à informação digital e resultante de processos de digitalização.

O *software* GISA suporta o recenseamento de unidades físicas, o controle de autoridade, a descrição, a avaliação, a pesquisa, a gestão de imagens, a gestão de requisições, e a gestão de depósitos e interface web. Os instrumentos de acesso à informação têm fins de gestão e de recuperação da informação. Numa fase inicial, o SIGARRA funcionou como plataforma informática de *interface* com os utilizadores existindo, atualmente, um único ponto de acesso através do Repositório da U.Porto desenvolvido sobre a plataforma DSPACE.

Ao nível da classificação e descrição da informação, esta passa pela criação e manutenção do plano de classificação (via controlo de autoridade de entidades produtoras), de metainformação técnica e descritiva ao nível da série, processo, documento e ato informacional, e da criação de pontos de acesso, controlo de autoridade de conteúdo e tipologias informacionais e indexação.

Ao nível da pesquisa esta pode ser realizada por data, título, autor/produtor, tipologia informacional e assunto, sendo a lista de assuntos constantemente atualizada, resultado da inserção da metainformação já referida.

Para além do Arquivo/Unidade de Gestão de Informação da Reitoria, é de referir o desenvolvimento do Sistema de Informação FEUP (SiFEUP). Este foi criado na segunda metade dos anos 90 do século XX como uma plataforma de apoio à gestão de informação desenvolvida pela FEUP e com o objetivo de abranger todos os aspetos GI nos seus vários suportes, desde a classificação e armazenamento até à circulação e recuperação (David e Ribeiro, L., 1996).

O SiFEUP visa melhorar a comunicação multilateral na comunidade FEUP; armazenar informação de gestão e de âmbito académico e disponibilizá-la; servir de suporte à gestão e à tomada de decisão; contribuir para a melhoria contínua no ensino; disponibilizar módulos de ensino; apoiar atividades de I&D e divulgar a FEUP (David e Ribeiro, L. 1996).

Foi apresentado como um sistema flexível e modular e que permitia a incorporação de novos componentes, sistemas e recursos. Dada a dimensão da comunidade FEUP, o sistema integra uma base de produtores, leitores e recursos informativos definidos e acedidos pela comunidade conforme autenticação e permissões.

O sucesso deste sistema foi reconhecido difundindo-se a sua utilização por toda a Universidade do Porto.

Com a aplicação de Gestão Académica (GA) e a aplicação de Gestão de Recursos Humanos (GRH) surge o Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos (SIGARRA).

Este sucede ao SIFEUP e apresenta-se como o “sistema de informação universitário” que suporta o funcionamento da Universidade do Porto. Desenvolvido e mantido por uma equipa técnica conjunta da Universidade Digital da Reitoria, da Faculdade de Engenharia e da Faculdade de Ciências, tem como objetivo promover a eficácia e a eficiência ao nível da administração, gestão, ensino, investigação, desenvolvimento, e extensão da U.Porto. Enquanto plataforma integrada de produção, armazenamento, acesso e gestão de informação, comunica e interliga-se com outras aplicações/sistemas desenvolvidos e adquiridos externamente pela Universidade⁴⁰.

O SIGARRA possui duas componentes de *back office*, o GA e o GRH, e uma de *front office*, o que designam por Sistema de Informação (SI) com interface *web* e seus módulos. Os dois primeiros são exclusivos dos serviços (UO's/SA's) a que pertencem, estando disponíveis nos blocos constitutivos onde esses serviços atuam. O SI é de acesso a toda a comunidade da U.Porto, porém com uma lógica de acesso através de autenticação como referido no SiFEUP. Estas componentes possuem módulos específicos que se correlacionam e compõem o SIGARRA⁴¹.

2.3. A Gestão da Informação e os Serviços Partilhados na U.Porto

Atualmente a Informação é cada vez mais importante em qualquer organização. Compreende-se, por isso, a importância que tem a constituição de um “serviço” de GI para estruturar, organizar e gerir todo o ciclo de vida informacional desde a sua criação/recolha/captura até à sua distribuição e preservação. Visto que a área funcional relacionada com o arquivo/gestão da informação pode reunir em si os melhores especialistas em termos informacionais, a sua aplicabilidade pode ser alargada não apenas à gestão global

⁴⁰ Informação disponível em http://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?P_pagina=2418 Consultado em 05 janeiro 2015

⁴¹ Informação disponível em http://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?P_pagina=2418 Consultado em 05 janeiro 2015

e memória da organização, mas também ao tratamento específico da GI em todas as estruturas-orgânicas de uma organização.

Com este objetivo, e embora a GI não esteja integrada nos SPUP, desenvolve-se na Gestão de Informação uma ideia de serviço transversal partilhado pelas entidades da U.Porto. Além disso, a conexão da área de GI com as TIC é intrínseca ao seu aparecimento e à sua existência, tendo-se colocando mesmo a hipótese de um formato partilhado.

O modelo de interatuação para a Gestão de Informação entre a Unidade Central e as Locais assume que a informação que está nas Faculdades permanece nas Faculdades, apesar de poder ser produzida a nível central, esta é encaminhada para as UO's/SA's, responsáveis pela gestão física dos PI's dos trabalhadores. Esta visão privilegia a localização do PI na unidade a que o trabalhador pertence. O desafio que se coloca decorre das constantes mudanças organizacionais, nomeadamente das mais recentes alterações com a implementação dos SPUP e a afetação do Serviço de Tecnologias de Informação e Comunicação à UPdigital (um Centro Funcional sob alçada da Reitoria), e do Serviço de Instalações e Infraestruturas que passa a integrar a Reitoria e outras Unidades Locais. O não acompanhamento dos PI's para os novos locais de trabalho faz com que, posteriormente, seja necessário realizar uma análise dos PI's existentes nas Unidades constitutivas e a respetiva confrontação com as pessoas que lá exercem funções, procedendo-se às necessárias realocações. Tarefas de gestão de unidades físicas que requerem a existência de um interlocutor da UGRH em todas as UO's/SA's.

A nível digital, e no que respeita aos processos individuais, apenas duas entidades constitutivas possuem essa informação neste formato, sendo a gestão desse processo realizada pelos trabalhadores da UGRH nesses organismos. Relativamente à informação administrativa, domina o suporte papel, estando a sua organização a cargo do trabalhador que a produz. A que existe em formato digital está em pastas partilhadas, disponíveis em rede para os trabalhadores da UGRH. É de referir que não existe conexão entre as pastas partilhadas de UO/SA para UO/SA, não sendo possível o acesso às mesmas por parte de trabalhadores que não estejam afetos à UO/SA respetiva. Atualmente, a informação em formato digital começa também a estar disponível no SGAP, ficando lá armazenada no decorrer e no final de cada processo.

No caso da informação que é inserida no Módulo de GRH (SIGARRA), concretizando a chamada “desmaterialização” dos documentos, é possível aceder a esta através de listagens. Nessas listagens podemos ter acesso aos seguintes assuntos:

- **Listagens Pessoal**
 - Pessoal
 - Entradas

- Saídas
- INDEZ
- Cartão Colaborador
- Interrupção de funções
- Habilitações dos colaboradores
- Identificação civil dos colaboradores
- Listagem de Dependentes
- Listagem de pedidos de reembolso a comunicar à ADSE
- Listagem de Vencimentos
- Listagem de colaboradores em situação de acumulação de funções
- Informação contabilística por colaborador
- Listagem de encargos mensais por CCO/Rubrica
- Afetação por centro de custos
- Distribuição de Encargos
- Projeção Anual da Distribuição de Encargos
- Previsão Anual da Distribuição de Encargos
- Formação profissional complementar dos colaboradores
- Mapa de Controlo de Descontos
- Mapa de Controlo de Encargos
- Mapas Recursos Humanos
- Transição LVCR
- Tabela Remuneratória Única
- Estrutura Remuneratória
- **SIOE**
 - Quadros 1, 3.1, 3.2, 4, 5 e 7
- **Relatório Único - Anexo A**
 - Mapeamento dos tipos de contrato
 - Mapeamento dos níveis de qualificação
 - Mapeamento dos montantes
 - Anexo A
- **Orçamento de Estado**
 - Anexo I
 - Mapas de Pessoal

Relacionado com as listagens, e no que respeita a informação sobre vencimentos, existe no GRH um “repositório documental” que se encontra organizado de acordo com os

títulos da Ilustração 12.

Resultado da Pesquisa de Documentos							
Processamento				Listagem	Documento	Data Geração	Download
Unidade	Ano	Mês	Nº				

Ilustração 12: GRH - Repositório de Documentos

As unidades de processamento são todas as entidades da U.Porto sendo consideradas as seguintes tipologias (Ilustração 13):

Pesquisa Repositório de Documentos

Unidade Processadora:
Todas

Ano:
2015

Mês:
07

Nº:
AA

Listagem:
Todas

Declarção Mensal de Remunerações - AT
Declarações de IRS
Encargos com Pessoal
Folhas de Vencimentos
Folhas de Verificação
Recibos
Relação de Descontos
Requisição de Fundos
Transferências
Todas

Nome do Documento:

Ilustração 13: GRH – Tipologias do Repositório de Documentos

Relativamente à metainformação inserida no GRH, é possível definir para todas as tipologias de documentos, qual a série (Ilustração 15) e número de documento, todavia esses campos muitas vezes não são preenchidos e a conexão entre as séries existentes e a coordenação de números de documentos não é realizada. Não só as séries no GRH são insuficientes como ao definir um número para um documento, quando este é inserido no Processo Individual (em formato físico), é-lhe atribuído um número diferente, de acordo com a inserção “por ordem de chegada” ao processo

Identificação Fiscal


NIF	Data Efeitos	Estado	Série	N.º Doc	Editar
225266652	2015-01-05	Válido			

Ilustração 14: GRH - Metainformação

Documento de Identificação

Série:	<input type="text"/>
Nº Doc.:	<input type="text"/>
Tipo:	P36 - Cadastro de Pessoal C01 - Cálculo Automático X01 - Desconhecida
Nº:	F02 - DOCUMENTOS DE DESPESA F01 - Folhas de Vencimentos M01 - Introdução Manual
Data Emissão:	M02 - Introdução Manual-2
Entidade Emissora:	A84 - Processos Individuais de Equivalência e de Reconhecimento de Habilitações P01 - Processos Individuais de Pessoal A83 - Processos Individuais de Provas de Doutoramento
Data Validade:	P03 - Termos de Posse e de Aceitação
Nome Pai:	
Nome Mãe:	

Ilustração 15: GRH - Séries Informacionais

Decorrente da mais recente estruturação orgânica, existe atualmente a Unidade de Gestão de Documentação e Informação (integrada na UPdigital) que articula com os SP, nomeadamente com a UGRH (SP), as UO's e os SA's, disponibilizando suporte à aplicação de normas e orientações e no suporte ao processo de avaliação e seleção da informação, no caso a produzida pelos RH da U.Porto.

Atualmente, para cada UO/SA está definido um Gestor de Informação, papel que surge associado ao SIGARRA (SI universitário) e, sendo os SPUP uma entidade autónoma, também existe um GI para essa entidade. Os Gestores de Informação têm como principais objetivos consolidar a atuação ao nível da GI na sua respetiva entidade. Ao nível dos SPUP por um lado tentam gerir as plataformas tecnológicas de suporte e por outro desenvolver a comunicação para o interior e para o exterior do organismo. Este é um papel que não abrange a produção informacional em papel podendo surgir aqui desafios e preocupações ao nível da GI, não só ao nível da gestão do SI como um todo (digital e papel), mas também com o desenvolvimento de novas plataformas, nomeadamente um Sistema de Gestão Documental,

cuja especificação deverá alinhar com os referenciais normativos internacionais (por exemplo o MoReq2010) e atender à gestão integrada de sistemas de informação híbridos.

A partilha e a interoperabilidade, sobretudo entre estas duas áreas (RH e GI), resulta em dividendos positivos para a organização. Porém, tal como os SP, e dando o caso de uma instituição como a U.Porto em que atua em ambientes híbridos nos quais ainda existe um grande domínio do papel, seria necessário rever o papel a desempenhar pelos gestores de informação nas diferentes UO's. Este estudo ao nível dos RH pode constituir um ponto de partida para avaliar aspetos como, por exemplo, o da viabilidade, ou não, da centralização do armazenamento físico da informação, as necessidades de uso das unidades locais, o(s) momentos em que pode/deve acontecer e, sobretudo, para pensar e desenhar os processos de GI a implementar. O meio digital propícia e ajuda à centralização da informação mas deverão ser equacionadas todas as vertentes.

Tradicionalmente, compete aos RH “desenvolver, gerir e operar o ciclo de vida dos SP no âmbito da gestão de RH, mediante disponibilização de instrumentos de suporte e execução de atividades de apoio técnico ou administrativo, nos termos a definir no regulamento interno” (eSPap 2014).

Segundo estas competências, a produção de informação é intrínseca à atividade desta área funcional, sejam contratos, abonos, faltas, equiparações, adendas, seguros, informação da segurança social e das finanças, processos judiciais, informações gerais, entre outras.

Assim sendo, a definição de uma estratégia de GI é fundamental para a organização e suporte das suas atividades, devendo garantir um fácil acesso e potenciar a celeridade dos processos. A definição da estratégia, procedimentos e orientações para a gestão, em curso ou pós-tramitação administrativa, pode e deve ser pensada no âmbito da área específica da GI ao nível do serviço mas, também, em interação com a área funcional de Gestão de Informação que controla e é o responsável pela preservação no longo prazo da produção informacional, neste caso, relativa ao Serviço Partilhado de Recursos Humanos.

Capítulo 3 - Abordagem Metodológica

3.1. Método Quadripolar, Investigação-Ação e SIAP

Esta dissertação insere-se no campo científico da Ciência da Informação e debruça-se sobre problemáticas relacionadas com a GI, a GD e os SsI, no contexto institucional.

Visa-se perceber o funcionamento global e especificar, no que concerne à Gestão de Recursos Humanos, instrumentos de suporte ao armazenamento/arquivo de informação, definir procedimentos e guias para a sua gestão, tanto a nível físico como a nível digital.

A informação é o objeto de estudo e, para a abordagem desta temática, adotou-se o modelo sistémico e científico-informacional SIAP (Pinto e Silva, 2005), sustentado no método quadripolar (De Bruyne, Herman, Schouthettete, 1977) e à luz do paradigma científico-informacional (Silva et al, 1999, Silva e Ribeiro, 2002).

O método quadripolar envolve a articulação de diferentes polos – epistemológico, teórico, morfológico e técnico – que se apresentam submetidos a determinados fluxos internos. Desta forma, os polos não são momentos isolados da pesquisa, mas sim particularidades da mesma realidade de produção discursiva e de práticas científicas. Assim, cada instância é condicionada pelas outras, sendo que todas, em conjunto, asseguram a ciência nas práticas da pesquisa.

Num projeto de dissertação o método quadripolar assegura o enquadramento e orientação do trabalho a realizar e permite compreender a metodologia e dinâmicas de investigação incorporadas. Silva (2006) refere que a investigação científica não é simplesmente tecnológica ou instrumental, como tal, o método quadripolar permite uma constante interação entre os polos e uma constante correção dos projetos desenvolvidos com vista à melhoria dos anteriores testados ou integrados, funcionando de forma cíclica. O método quadripolar apresenta assim uma dinâmica investigativa que resulta da interação entre os polos teórico, técnico, epistemológico e morfológico⁴².

O polo epistemológico preocupa-se com o objeto científico, a sua construção e delimitação, assim, é neste polo que são desenvolvidos a proposta e o projeto de dissertação, numa dinâmica de constante reformulação dos parâmetros discursivos no âmbito do paradigma pós-custodial e científico-informacional, com um posicionamento holístico,

⁴² **Método Quadripolar** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 18 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1738>>.

integrador e focado na informação. Estarão em equacionamento três domínios essenciais: a informação, a instituição e as tecnologias.

No polo teórico foca-se na razão e na racionalidade do sujeito que trabalha o objeto científico em estudo, a definição de leis, hipóteses, teorias, conceitos e a confirmação do contexto teórico elaborado (Ribeiro, 2005). Neste caso é verificado o contexto teórico da investigação centrada no processo infocomunicacional e no âmbito da GI em que se enquadra a Gestão de RH e a gestão dos PI's. Aqui confluem contributos da abordagem arquivística e dos sistemas de informação que neste projeto são enquadrados na perspetiva da Ciência da Informação e na interdisciplinaridade que a caracteriza. Assume-se o conceito de sistema de informação que resulta de uma produção/acumulação informacional híbrida constituindo os referidos processos um exemplo do desafio de gestão que hoje se coloca e que é acrescido com o conceito de SP emergindo aqui novas necessidades ao nível da GI, área de estudos em CI, que se considera fundamental para os objetivos ao nível dos Serviços Partilhados da instituição Universidade do Porto.

O polo técnico é a prática, o contacto com a realidade, com o objeto em estudo através da observação, análise e experimentação, com intuito de perceber e resolver o problema, servindo de base à validação da metodologia. Aqui está patente o trabalho a desenvolver ao nível de perceção das tarefas desenvolvidas pelos SP, as suas problemáticas e a aplicação de melhorias, tendo em vista a potenciação da eficácia e eficiência dos serviços, tendo como base o Serviço de RH. Este polo tem características qualitativas por isso neste ponto a abordagem metodológica integra a investigação-ação, com uma reflexão e implementação sistemáticas e com a implementação de técnicas de recolha de dados, entre elas a realização de entrevistas em que se pretende obter um registo das problemáticas e das formas de trabalho para potenciar as mesmas e a observação participante através do desenvolvimento da dissertação nas instalações e inserido nos processos de trabalho dos Serviços Partilhados.

A investigação-ação apresenta-se como um meio de alcançar e adaptar as organizações às constantes mudanças do meio onde atuam. É definida como a aprendizagem através da realização de um ato, ato esse que representa um problema para uma organização. Durante a execução de uma investigação-ação não só se desenvolve algo em termos práticos como se aprende e desenvolve conhecimento analisando e aplicando documentação com bases teóricas. O propósito da investigação-ação é resolver um problema e produzir linhas orientadoras para as melhores práticas (O'Brien, 1998).

A escolha da investigação-ação como metodologia deve-se à envolvimento ativo e à possibilidade de participação na mudança organizacional que proporciona. Esta investigação contribui para os problemas práticos de uma organização ou pessoa e potencia, no seio das

ciências sociais, o desenvolvimento de conhecimento futuro. É possível estudar um sistema e colaborar com membros desse sistema na sua mudança (O'Brien, 1998).

A investigação-ação, vista como metodologia qualitativa, permite a obtenção de resultados positivos numa organização, isto é, processos melhorados face à forma que anteriormente se desenvolviam através de uma implementação de alterações a esses fenómenos, tendo por base o conhecimento adquirido e desenvolvido.

Segue-se, aqui, o modelo tradicional da investigação-ação sendo a atuação desenvolvida em ciclos equiparáveis, isto é, cada ciclo tem quatro fases iguais: planeamento, ação, observação e reflexão; o novo ciclo reinicia, se necessário, com um plano revisto, tendo como base as reflexões do ciclo anterior. Esta visão cíclica facilita a resposta e além de integrar mais *stakeholders* da organização, também lhes confere cada vez mais conhecimento sobre a problemática em causa, potenciando a inovação e permitindo que estes tomem decisões mais estruturadas e responsáveis face aos problemas que levaram a este tipo de projeto/investigação.

Na fase de planeamento é claramente definido o problema e definida a forma de atuação e estratégia de toda a investigação, na fase de ação implementa-se essa estratégia, isto é, integram-se as alterações organizacionais para que na fase de observação estas sejam analisadas e avaliadas para que na fase de reflexão, que deve ser intrínseca e transversal a todas as outras, sejam comparados os resultados obtidos com os planeados na primeira fase, passando depois a um novo ciclo, atuando como propulsor da melhoria contínua.

Os investigadores numa investigação-ação perdem algum tempo a criar uma metodologia que se adeque às exigências da situação e que de forma cíclica faça uma recolha, análise e apresente informação das tarefas em andamento. Esta metodologia tem uma dimensão social, pois a investigação diz respeito a situações do mundo real, tentando resolver problemas reais. Para isso, segue princípios como a reflexão crítica, a crítica dialética, ser visto como um recurso colaborativo, ter em atenção o fator risco, ter uma estrutura integradora e plural e ter em consideração que a teoria informa a prática e esta refina a teoria, existindo uma transformação contínua (O'Brien, 1998).

Esta metodologia é aplicada por trabalhadores que necessitem de melhorar os seus conhecimentos e, como a situação do trabalho de dissertação, académicos que se dirigem a uma organização para desenvolver essa metodologia devido à falta de conhecimento metodológico da mesma para lidar com os problemas existentes na organização. Através da metodologia investigação-ação, aplicada à dissertação em desenvolvimento, pretende-se compreender as práticas e desenvolver em contexto real de trabalho uma proposta integrada de atuação ao nível da GI, incluindo a gestão do arquivo físico ao nível dos SP da Universidade do Porto, colocando-o numa perspetiva que integra a informação registada em

meio digital e a registada em suporte papel no âmbito da função de gestão de RH, considerando ciclos de ajustamentos do projeto à Organização e problema em foco.

A análise do estado da arte sobre os SP a nível nacional e internacional é essencial, assim como a abordagem à GI e à definição de sistema de informação e, dado o impacto das tecnologias, à definição de sistema tecnológico de informação. A este nível será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica recorrendo a várias fontes de informação, como artigos, dissertações, livros e uma análise à utilização dos SP em várias universidades a nível mundial. Da observação participante, com a observação e realização de trabalho na UGRH que permite a perceção de processos e sistemas a serem utilizados e sobretudo dos problemas desses sistemas, deverá resultar informação importante que deve ser devidamente anotada e analisada. A análise aos processos e manuais referentes ao serviço e seus sistemas são também uma fonte de informação primária a ser utilizados. A análise e estruturação dessa informação será útil para a perceção base do trabalho a desenvolver e para a definição de linhas para implementação de melhorias ao nível da GI.

Com a base teórica e metodológica referenciada adotar-se-á o modelo de operacionalização SIAP (Sistema de Informação Ativa e Permanente) que tem as suas origens nessa proposta e tem por base uma Gestão de Informação integral consubstanciada num modelo sistémico (organização vista como um todo e todos os trabalhadores devem estar envolvidos na GI) e interativo. É composto por módulos e foca quer o ciclo de vida da informação quer a componente memória num equilíbrio entre três vetores fundamentais: a organicidade, a funcionalidade e a memória.

Estes vetores dizem respeito à capacidade de uma organização atingir os seus objetivos, que devem ser medidos por estrutura orgânico-funcional, potenciando-os de acordo com o seu mercado; e à visão da informação de forma ativa e permanente, tendo a GI preocupações não só com a informação de carácter atual mas também de carácter histórico, de memória organizacional. Como tal saltam à vista preocupações com a definição de um ciclo e processos de GI que acompanhe o fluxo da informação desde a criação/captura até à preservação.

O SIAP assume a definição de informação já apresentada e implica, em termos de processo infocomunicacional, um ciclo de GI conectado com a complexidade humana e social, englobando não só os sistemas de informação mas também os sistemas tecnológicos de informação e uma visão integradora da organização/instituição, com esses sistemas de informação e os sistemas tecnológicos de suporte. Este modelo é composto por quatro módulos, o primeiro aborda a investigação científica e o processo infocomunicacional, tendo como base o paradigma pós-custodial e o método quadripolar como suporte metodológico, no segundo é adequada a investigação ao problema que despoletou todo o projeto, o modelo

de gestão de SP, no terceiro ocorre a implementação do modelo através do desenvolvimento dos objetivos do projeto e por fim é avaliado o modelo, procurando-se detetar se, com as alterações, o trabalho e o desenvolvimento de processos foram melhorados.

Por fim, no polo morfológico do método quadripolar são formalizados e apresentados os resultados obtidos no projeto, o objeto de estudo e todo o processo de pesquisa e análise sobre o mesmo.

3.2. Desenvolvimento do projeto

Para a concretização do projeto, a instituição detetou um problema e lançou-o sob a forma de proposta de projeto de dissertação a realizar nas suas instalações. Numa reunião inicial foi delimitado o trabalho a desenvolver e, sendo uma dissertação em que se adota a metodologia investigação-ação pretende-se adquirir conhecimento que possibilite melhorias no todo (organizacional), começando por focar uma das partes, a Unidade de Gestão de RH.

O arquivo da UGRH está na base do problema/necessidade identificado. Atualmente está dividido em três partes: arquivo de processos individuais (trabalhadores ativos e desativados), arquivo dos processos individuais de aposentados e arquivo de trabalho, onde se encontra a informação de tramitação, a informação utilizada de forma administrativa e de apoio à Unidade de Gestão.

Numa fase inicial, os dois primeiros serão objeto de análise, organização e articulação com a informação armazenada em meio digital (no STI). Nas fases seguintes é necessário recorrer a ferramentas de pesquisa de metodologia investigação-ação, nomeadamente entrevistas aos trabalhadores, observação participante, análise de documentos e casos de estudo. A este nível, são consideradas as atividades de recenseamento, avaliação, organização, representação e instalação do acervo constituído pelos PI's de trabalhadores, atualmente sob a responsabilidade da UGRH dos SPUP.

Para a concretização deste objetivo pretende-se, a nível “físico”, organizar todo o arquivo de PI's de Trabalhadores, fazendo corresponder a informação da aplicação informática de GRH (SIGARRA) com os processos que integram o “arquivo dos RH”. Utilizando orientações gerais definidas pela U.Porto, pretendeu-se criar um procedimento de arquivo de PI's, estejam os trabalhadores em fase ativa, desativada ou aposentados. Ainda neste ponto, está prevista a elaboração de um guia, para futura aplicação, com orientações relativas ao processamento dos conteúdos de cada PI, para que o acesso seja mais célere e eficiente, e, também, articular os procedimentos e instrumentos de suporte à avaliação, indexação e classificação desenvolvidos pela Unidade de Gestão de Documentação e Informação da UPdigital – Reitoria. Estes estarão na base da definição do procedimento de

digitalização e processamento de PI's, tendo em vista um "PI digital" que integre a componente digital e todas as relações com a componente analógica da unidade de informação.

No que concerne ao arquivo de informação administrativa, pretende-se perceber o seu funcionamento através do contacto direto com a documentação em suporte papel e com os trabalhadores responsáveis pela mesma para definir formas de agilizar o arquivamento e recuperação de informação, o que passa pela definição de uma estrutura base para a área partilhada que contém essa informação em formato digital.

Ainda a nível prático, inclui-se a análise e adequação da produção, fluxo e gestão da informação relativa aos novos processos organizacionais decorrentes do processo de centralização da função de Gestão de RH, ao uso dos Módulos SIGARRA e à consequente gestão, acesso e uso de informação em contexto híbrido. Para este objetivo contribui a análise de regulamentos orgânicos, da informação disponibilizada no SIGARRA, de relatórios e estudos desenvolvidos no âmbito da utilização dos Módulos transversais SIGARRA e os relativos à função de Gestão de RH e de entrevistas que visam identificar a perceção das mudanças que os SP provocaram nas UO's.

As entrevistas são semiestruturadas e dirigidas aos trabalhadores da UGRH, a nível central e local, e, ainda, a outros trabalhadores da U.Porto, com o objetivo de a partir das mesmas modelar as formas de trabalho e "pôr no papel" o conhecimento tácito dos mesmos. Foi selecionada a entrevista semiestruturada pois é adaptável, o que é bom em públicos ou circunstâncias diferenciadas, apresentando-se como uma espécie de diálogo "amigável" que permite uma recolha sistemática de informação através da sequência lógica de tópicos ou questões que foram previamente definidas no guião. A entrevista semiestruturada pode também originar novas questões fruto da aquisição de conhecimento durante a mesma através do entrevistado, o que pode gerar um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, existindo para isso uma otimização de tempo. A entrevista semiestruturada é, por isso, dedutiva e permite gerar informação quantitativa ou qualitativa.

Este é um momento entre a fase de aquisição de conhecimento (estado da arte), para o todo, isto é, como funcionam e qual é a utilidade dos SP, com a análise de documentação a nível nacional e internacional e a avaliação da forma de agir dos mesmos e a fase de comparação com as mudanças em curso na U.Porto e, especificamente, na referida área funcional, sendo por fim definido um modelo de ação integrada no âmbito da gestão de informação.

Aqui, o sujeito que aborda a realidade em estudo além de aplicar a metodologia da investigação-ação, vai tentar negociar e criar uma forma de agir normalizada, comum e de acordo com todos os trabalhadores. Tem um papel atuante e em articulação com os

dirigentes, todas as ações partem de uma divulgação feita pela dirigente de serviço e, no decorrer do processo, os trabalhadores podem dar ideias e participar na elaboração dessa norma, tendo como resultado algo coletivo que se tenta implementar e, posteriormente avaliar, em ciclos sucessivos. Este é um processo que exige a garantia da confidencialidade relativamente a toda a informação a que tem acesso, visto serem concedidas permissões para visualização de processos individuais (papel) e perfis (SIGARRA) com informação biográficas, bancárias, de vencimentos, entre outros.

As entrevistas são úteis para a definição de categorias dentro dos processos individuais, que tendem a ser semelhantes à informação no SIGARRA. Ao nível da unidade de Gestão de Documentação e Informação, organismo da UPdigital, pretende-se perceber metas e formas de digitalização de processos individuais dos aposentados e futuramente a existência do processo individual digital. Em tudo isto a metodologia investigação-ação é vista como um recurso colaborativo que contribui para o suporte à mudança e que culminará com a formação dos trabalhadores.

Capítulo 4 - Análise: Serviços Partilhados na UGRH

4.1. Estrutura, funções e modelo de funcionamento

A Unidade de Gestão de Recursos Humanos (UGRH) está compreendida no Serviço de Recursos Humanos (SRH) dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto. Segundo o regulamento (SPUP, 2013)⁴³ e o documento que enquadra os SPUP (2012)⁴⁴, o SRH “exerce nos domínios da gestão de pessoas; dinamização das ações de formação adequadas ao seu desenvolvimento e reforço de competências; recrutamento e integração de novos trabalhadores; gestão da mobilidade interna e atendimento especializado em matéria de RH.”

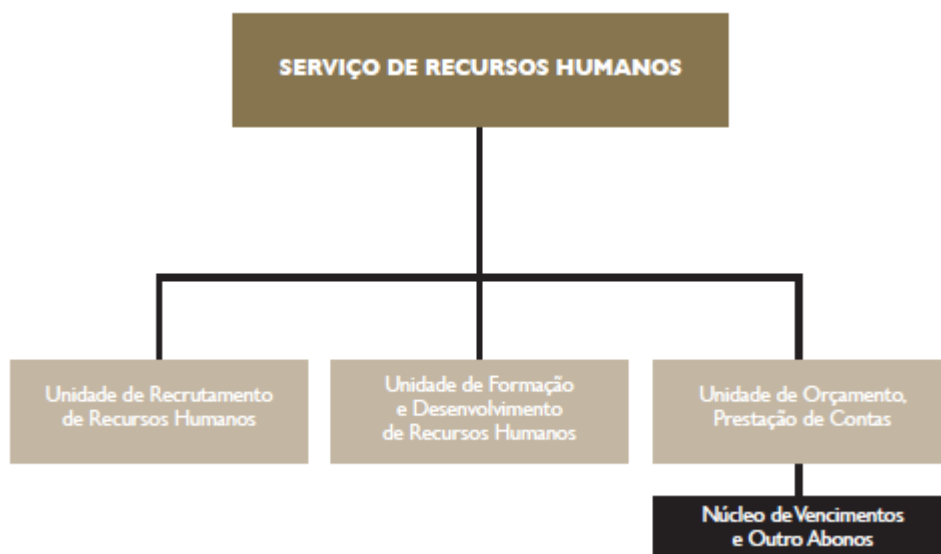


Ilustração 16: Organograma SRH

Como representado, o SRH compreende três Unidades e um Núcleo integrado na UGRH. Abordando sucintamente as competências de cada unidade, a Unidade de Recrutamento de RH exerce nos “domínios do apoio ao planeamento de necessidades de RH, sem prejuízo das competências dos órgãos de gestão das entidades constitutivas nesta

⁴³ **Regulamento Orgânico do CRSCUP** [em linha] – Serviços Partilhados da Universidade do Porto, 2013. [Consult. 15 out. 2014]. Disponível na Internet <URL http://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_GESSI_DOCS.download_file?p_name=F-2102483880/Regulamento%20Org%C3%A2nico%20CRSCUP.pdf >.

⁴⁴ Documento Enquadrador do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto. Porto: SPUP, dezembro 2012

matéria, atendendo às atividades desenvolvidas pela U. Porto e suas entidades constitutivas e perfis de competências necessários, e dos processos de recrutamento e de mobilidade que assegurem a satisfação daquelas necessidades” (SPUP, 2012; SPUP, 2013).

A Unidade de Formação e Desenvolvimento de RH exerce nos “domínios da informação, formação e desenvolvimento e do apoio técnico à avaliação do desempenho dos RH da U.Porto, sendo responsável pela prestação dos serviços integrados nos processos de informação para a gestão, estabelecendo objetivos de atuação a partir da política de gestão definida para o Serviço de RH” (SPUP, 2012; SPUP, 2013).

Quanto à Unidade que nos serve como caso de estudo, exerce nos “domínios dos vínculos e carreiras e do processamento e gestão administrativa dos RH da U.Porto, estabelecendo objetivos de atuação a partir da política de gestão definida para o Serviço de Recursos Humanos. Compreende o Núcleo de Vencimentos e Outros Abonos, que exerce as suas competências no domínio do processamento dos vencimentos e outros abonos do pessoal da U.Porto” (SPUP, 2012; SPUP, 2013).

A conexão entre estas três Unidades é comum dentro do Serviço. Por exemplo e no que respeita aos Processos Individuais: a Unidade de Recrutamento sendo responsável pelo processo de recrutamento de novos trabalhadores dá início ao Processo Individual dos trabalhadores; a Unidade de Formação e Desenvolvimento não só trata da avaliação de desempenho como emite os certificados das formações por ela desenvolvidas e em que participem os trabalhadores. Quanto à UGRH, além de produzir informação para os PI's é responsável pela sua gestão. Toda a informação relativa ao trabalhador integra o respetivo processo individual.

4.2. Modelação de Processos

Abordando os processos de gestão administrativa da UGRH e analisando o trabalho realizado pela Deloitte no ano de 2014, o que se denota é que no espaço de meio ano, na sua maioria, esses processos já se encontram desatualizados. Para isto contribui, acima de tudo, a incorporação da plataforma SGAP que permite a criação e desenvolvimento de processos administrativos assim como a troca de mensagens, não necessitando de recorrer às plataformas referidas nesses processos (neste caso o MSOutlook). Dando um exemplo (Ilustração 17), no processo seguinte, as atividades relacionadas com entrada de pedido, solicitação, disponibilização, notificação e envio, devem ser todas realizadas via SGAP

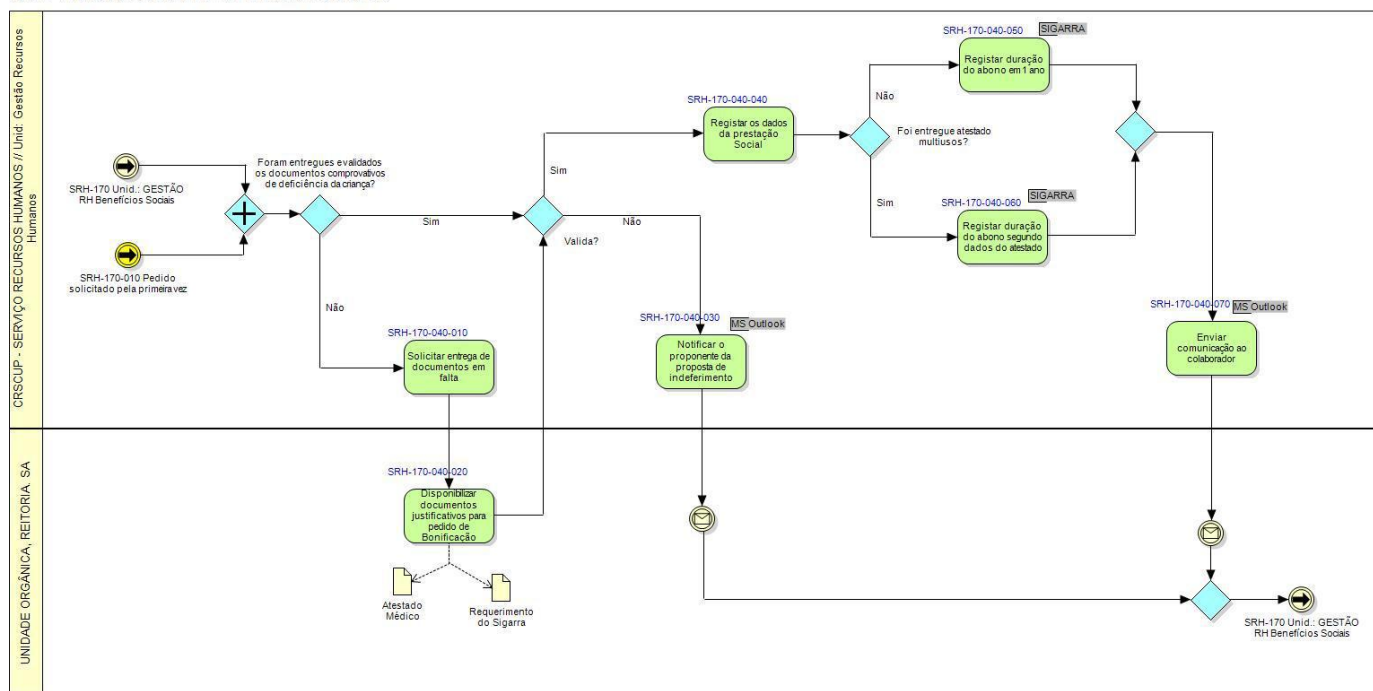


Ilustração 17: Exemplo de Processo Administrativo (Deloitte, 2014)

Além disso, e visto que o SGAP permite a criação e desenvolvimento de processos, deve estar referida a forma como o processo entra na UGRH, podendo ser via *email*, SGAP, correio interno ou pessoal; e caso entre por alguma das formas que não a SGAP deve estar referida a criação do processo no SGAP.

De uma forma sucinta, o SGAP permite a realização de processos conforme o seguinte *workflow* (Ilustração 18), todavia, no que toca à conexão com outras aplicações, nomeadamente no que respeita à gestão de informação, este ainda carece de funcionalidades respeitantes ao acesso e preservação. O SGAP conecta-se com o SIGARRA em termos de perfis de utilizador e acessos e permite o envio de notificações e mensagens para qualquer conta de *email*.

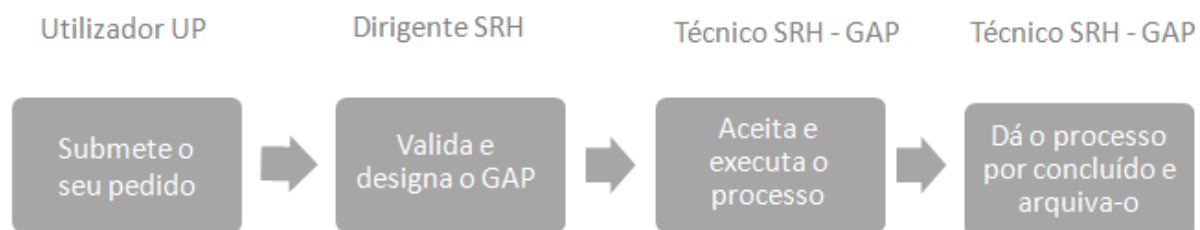


Ilustração 18: Atividades SGAP (adaptado de U.Porto e Mercatura, 2014)

Como representado no processo seguinte, e visto que a GI abarca todo o ciclo de vida da mesma, no decorrer do trabalho realizado, que concerne preocupações específicas com o arquivo de informação, aquando do desenvolvimento dos processos foi referido aos consultores que todos os processos acabavam com o arquivo da informação. Com a

possibilidade de ter um papel ativo na definição desse processo, o resultado foi a integração de processos de arquivo com os processos do SRH.

SRH-120 Unid: GESTÃO RH Gestão de Arquivo

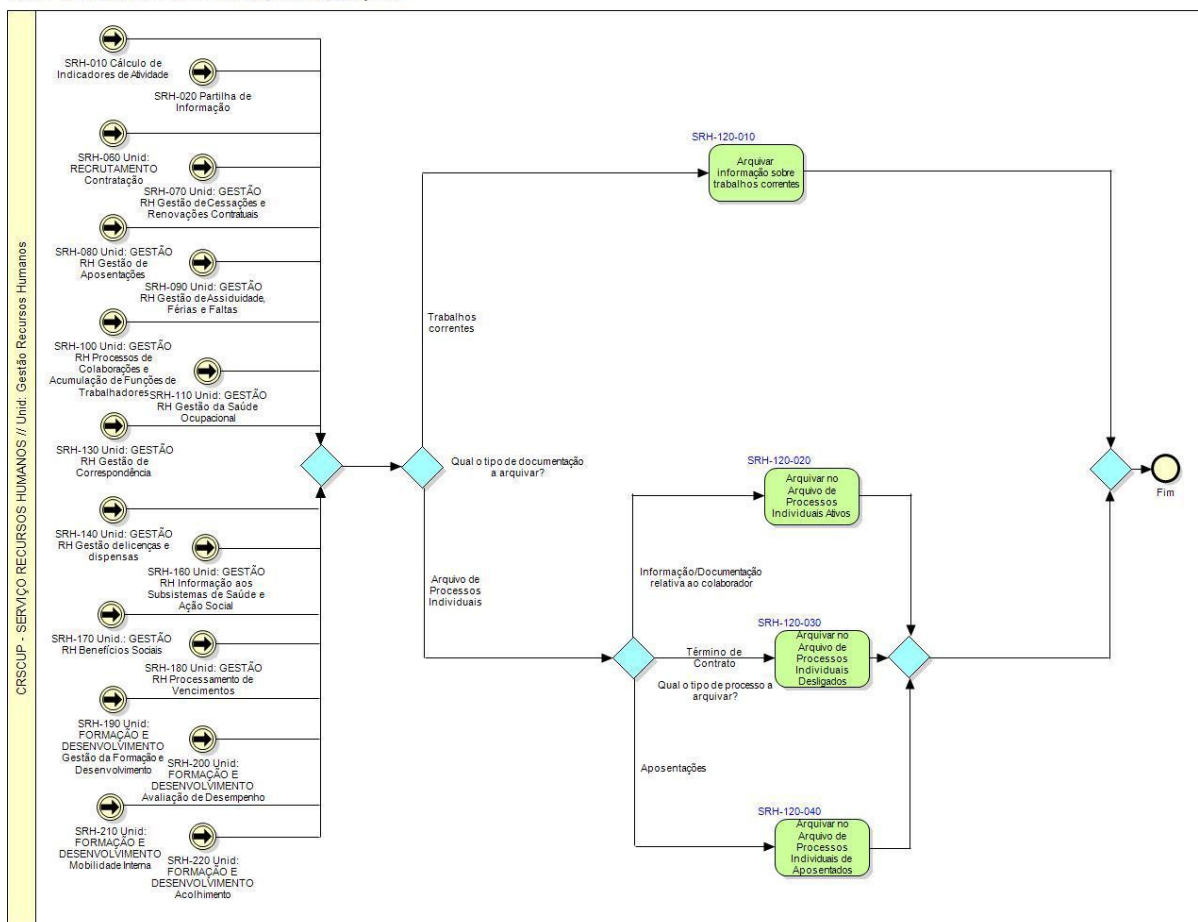


Ilustração 19: Processo de Gestão de Arquivo (Deloitte, 2014)

Ao nível da UGRH, os processos que dão origem a documentação a arquivar são:

- Gestão de Cessações e Renovações Contratuais
 - Gestão de Renovação de Docente Especialmente Contratado
 - Gestão de Docentes Carreira – Período Experimental
 - Gestão de Renovação de Não Docentes
 - Gestão de Renovação de Bolseiros de Investigação
 - Gestão de Cessações
- Gestão de Aposentações
- Gestão de Assiduidade, Férias e Faltas
 - Gestão de Faltas e Assiduidade
 - Gestão de Férias
 - Gestão de Trabalho Suplementar
- Processos de Colaborações e Acumulação de Funções de Trabalhadores

- Gestão da Saúde Ocupacional
 - Gestão de Consultas
 - Gestão de Acidentes de Serviço (Público)
 - Gestão de Acidentes de Trabalho (Privado)
- Gestão da Correspondência
 - Entrada de Correspondência
 - Saída de Correspondência
- Gestão de Licenças e Dispensas
 - Gestão de Licença Sem Vencimento
 - Gestão de Licença Sabática
 - Gestão de Dispensa Especial de Serviço
 - Gestão de Licença Trabalhador-Estudante
- Gestão de Declarações e Certidões
- Informação aos Subsistemas de Saúde e Ação Social
- Benefícios Sociais
 - Pedido solicitado pela primeira vez
 - Abono de família para crianças e jovens
 - Abono pré-natal
 - Bonificação por deficiência
 - Bonificação 3ª Pessoa
 - Frequência ao estabelecimento de ensino especial
 - Prova de rendimento anual

Como até ao momento o procedimento de arquivo ainda não era explícito, o processo a ele associado ainda não tinha sido criado. Todavia, com a criação do procedimento referente aos processos individuais de trabalhador (Anexo 6 – Procedimento para constituição e gestão de processos individuais), foi também definido o processo referente ao arquivo em processos individuais.

É de referir que só este processo foi realizado devido à simplificação da atividade, pois é esta a tarefa que todos os trabalhadores da UGRH devem assumir para com os PI's, os restantes passos expostos no procedimento devem ser realizados pelo responsável, na Unidade, pela série informacional *Processos Individuais de Colaborador*.

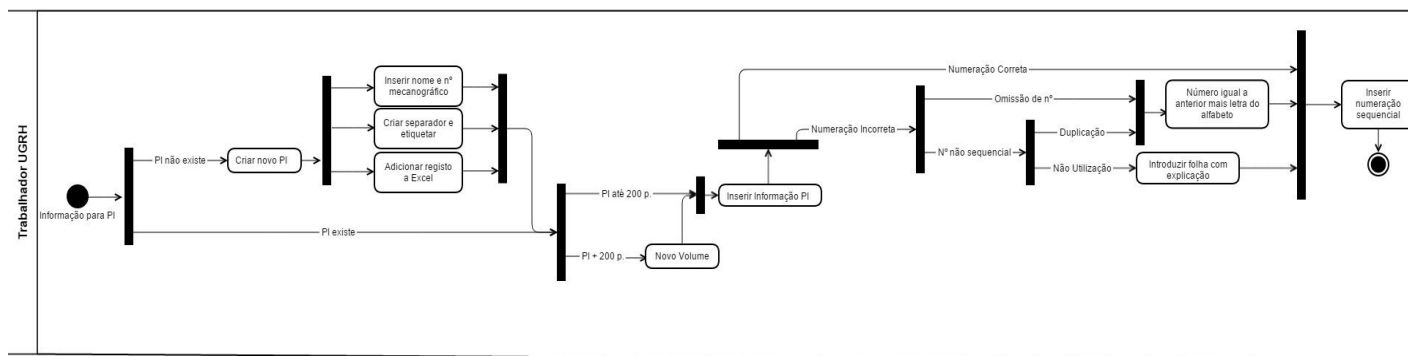


Ilustração 20: Processo Arquivo em PI

4.3. Análise do processo de gestão da informação na UGRH

Ao nível da gestão de informação, a UGRH produz ou adquire informação referente aos processos acima referidos, envolvendo tudo o que possa estar relacionado com o trabalho normal de gestão de RH em toda a Fundação Universidade do Porto. Os principais responsáveis pelo desenvolvimento desta informação são os trabalhadores afetos à Unidade, seja com localização central ou em Unidades Orgânicas. Além destes atores podemos também referenciar os trabalhadores não afetos a esta Unidade, mas por ela geridos, que despoletam o início dos processos. A partir do início do processo, toda a informação produzida é passível de ser arquivada, fazendo com que no final de cada processo devam estar patentes as preocupações com o arquivo da informação, como é efetuado e onde deve ser efetuado.

Os responsáveis por esta gestão da informação em contexto de produção devem ser os Gestores de Processo, responsáveis pelo processo e definidos para a execução da tarefa. Desta forma, todos os trabalhadores da UGRH são responsáveis pelo arquivo de informação, devendo conhecer os procedimentos definidos não só para a gestão de informação administrativa como também para a gestão da série informacional *Processos Individuais de Colaborador*.

4.3.1. Gestão de Informação Administrativa

Ao nível da gestão de informação administrativa (informação que ainda não foi integrada nos PI's ou que por vezes se encontra duplicada e informação não passível de integrar os PI's), isto é, informação que resulta e suporta as tarefas administrativas dos trabalhadores, esta encontra-se organizada cronologicamente (ano) e de acordo com um classificador por assunto. Em cada ano são abertas pastas de arquivo, devidamente identificadas nas lombadas com os assuntos que são tratados na UGRH, que constitui o local

de instalação física da informação. No final de cada ano, essas capas são transferidas para o depósito dos processos inativos sob controlo do Serviço de RH, situado na cave do Edifício Histórico da Universidade – Reitoria da Universidade do Porto, que será abordado adiante.

Como se pode observar pela Tabela 3, com as pastas criadas para o ano de 2013 e de 2014, não existe uma ordem ou uma definição base das pastas criadas, a sua abertura aparece por necessidade e quando existe um documento passível de ser arquivado que não tem uma localização bem definida, existindo, além destas a pasta “Diversos” que implica os problemas a seguir enumerados em relação à secção do Processo Individual.

Tabela 3: Pastas de gestão administrativa - 2013/2014

Capas 2013		Capas 2014	
Acidentes em Serviço	Homologações	Acumulações	Júris CRUP
Acesso ao GRH	Certidões	Redução Remuneratória	Contratos
Apoio jurídico	Aposentação	ADSE	Declarações
Legislação	Contagem de Tempo	Aposentações	Despachos
Parecer	Colaborações	Contagens	Diversos
Pepac's	Comissão de Trabalhador	Assiduidade	Equiparação Bolseiro
Permissões	Sindicatos	Atestados	Férias
Procedimentos	Seguros	Cartões	Mapa de Faltas
ADSE	Contratos	Certidões	Ex-funcionários
Balanço Social	Copiador	Colaborações	Greve
Deliberações	Declarações	Inscrições CGA	Alteração de horário
Diversos	Equiparação a Bolseiro	Copiador Geral	Licença Parental
Férias	Greve	Informações	Júris
Protocolos	Licenças	Orçamento	Mobilidade
Mobilidade	Júri	Outros	Rescisões Mútuo Acordo
Tabela de Emolumentos	Concursos	Permissões	Sindicatos e Seguros
Acumulação de Funções	Rescisões Mútuo Acordo	Regalias Sociais	Acidentes Serviço
		Termos de Posse	

Ainda relativamente à Tabela 3, constata-se que existem assuntos que irão colidir com informação a integrar nos PI's. Como opção transitória para mudar os hábitos de resolução de tarefas dos trabalhadores, a nova lista de pastas criadas pode conter informação duplicada durante um determinado período de tempo. Essa duplicação ocorre quando existe informação que deve estar no PI do trabalhador e que, ao mesmo tempo, deve estar toda reunida num só local (arquivo de informação administrativa) por assunto. Ao fim de dois

anos a informação do arquivo de informação administrativa, visto já não ter utilidade a sua reunião e estar duplicada, deve ser eliminada. Uma situação a suprimir progressivamente com a opção pela digitalização e armazenamento digital (um objeto com vários apontadores lógicos).

A nível digital, o trabalho desenvolvido, espera-se que só até à plena integração e robustez do SGAP – Sistema de Gestão Administrativa de Processos (sistema que será abordado aquando da referência às plataformas tecnológicas), está armazenado e disponibilizado na pasta partilhada da UGRH, acessível a todos os trabalhadores desta unidade, em rede. Nos anos anteriores, a criação da estrutura de pastas, em área de servidor, aparecia por necessidade, o que levou ao descontrolo da organização da mesma, com a criação de subpastas com tópicos semelhantes e a existência de documentação idêntica e por vezes do mesmo processo em localizações diferentes. A criação de uma estrutura de pastas mais rígida teve por base o catálogo de serviços do SRH (Anexo 10 – Lista de Pedidos SGAP/Catálogo de Serviços SRH).

É natural que com o decorrer do trabalho sejam adaptados alguns pontos e sejam criadas novas pastas para colmatar algum tipo de necessidade, todavia, a existência de uma estrutura inicial abrangente e que se pretende rígida proporciona uma recuperação de informação mais célere e uma unificação de processos, por assunto, numa só localização.

A estrutura de pastas físicas acima referida para esta informação, segue a estrutura da pasta partilhada, nos casos em que é necessária a sua criação.

Na UGRH a opção ainda passa pela impressão dos documentos para os guardar como prova, incluindo o correio eletrónico, todavia, é um facto que todos os documentos são produzidos em formato digital e o que ocorre entre a pasta partilhada e as capas de arquivo é uma efetiva duplicação da informação existente. Impõe-se, por isso, a gradual opção pela digitalização, face à impressão, e conseqüente desaparecimento do arquivo de informação administrativa em pastas. A opção pela assinatura digital é já uma realidade na U.Porto e resolve problemas de “valor provatório” até agora garantido pela aposição de assinatura em papel. Com a integração do PI digital, a impressão de documentação para o mesmo também deixa de ser necessária.



Ilustração 21: Arquivo Inativo

Como referido anteriormente, o depósito com os processos inativos (arquivo inativo) era o local onde eram literalmente “depositadas” as pastas com informação de gestão administrativa (não PI’s). Os documentos são colocados ou dentro de caixas ou de forma desorganizada seja em estantes ou no chão. O acesso à informação, a partir desse momento tornava-se extremamente moroso ou mesmo impossível, sendo urgente recensear e organizar toda esta informação.

Tabela 4: Recenseamento do Arquivo Físico

Código de Referência da Série Informacional	Tipo de Documento	Anos
P05/P10/P08/P15/P22/P16/P42/P48	ADSE - Recibos	2001 a 2010
	ADSE - Folha de participações	1993 a 2005
	ADSE - Protocolos	2010 a 2012
P14/P21/P33/P47/P43	Segurança Social	2005 a 2010
P12	Copiador	2002 a 2004
P45/P13/P30/P31/P41	Concursos Não Docente	2013
P44/P13/P30/P31/P41	Concursos Docente	1985 a 2013
Arquivo administrativo	Acumulação de Funções - Docentes	2003 a 2005
P58	Termos de aceitação	2002 e 2004
P26/P53	Requisição de cartões de identidade	2005 e 2006
P20/P23/P38/P39/P46/P49/P50	Livros e registos de protocolos de expediente	vários
Arquivo administrativo	Fluxos de caixa	2001 a 2004
P40/P58/P57	Termos de posse e relatórios únicos	vários
P09/P55/P29	Certdões Requerimentos	2002 a 2006
Arquivo administrativo	Inscrição CGA	1994
P34/P35	Livros de Atas de concursos	vários desde anos 80
P51/P52/P54	Férias	2004 a 2007
Arquivo administrativo	Processos disciplinares	1995 a 2000
P07	Fichas de cartão de acesso ao parque da Reitoria	vários
Arquivo administrativo	Escalões	1997 a 2002
Arquivo administrativo	Processos administrativos devolvidos	vários
Arquivo administrativo	Arquivo administrativo RH	2006 a 2012

Apesar de não constar no plano inicial do projeto, a realização desta tarefa resultou da necessidade de desocupar a sala em que se encontrava estando em curso um processo de transferência de documentação para instalações já ocupadas pelo arquivo da Reitoria da Universidade do Porto (Parcauto). O recenseamento da documentação (Tabela 4), a organização por séries e a respetiva avaliação foram tarefas que contaram com a colaboração

da GDI, aplicando-se e procedendo-se à atualização da tabela de seleção de séries informacionais, nomeadamente nos casos de séries findas e de novas séries, tendo-se preparado a documentação para posterior transferência (Anexo 3 – Guia de Transferência).

A tabela de seleção utilizada foi desenvolvida na U.PORTO e apresentada em 2002 ao IAN-TT, atual DGLAB, secção de Arquivo (Anexo 9 – Tabela de seleção documental). Concluídas as obras e limpeza da cave do edifício – PISO o completar-se-ão as tarefas de organização por série informacional/ano de produção, acondicionamento dos documentos em caixas devidamente identificadas e transferência para o Parcauto, ou eliminação de informação, tendo-se preparado para o efeito um Auto de Eliminação disponível em anexo (Anexo 8 – Auto de eliminação).

4.3.2. Gestão da Série Informacional “Processos Individuais”

O Processo Individual de Trabalhador (PI) contém a informação relativa aos atos da vida funcional do trabalhador, tratando-se de informação de natureza diversificada que resulta da relação jurídica de emprego do mesmo. Os PI's integram a série informacional **“Processos individuais de colaborador”**, gerida pela UGRH do Serviço de RH dos SPUP.

Segundo o regulamento de Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto, aprovado por deliberação do Conselho Executivo de 19 de setembro de 2013, no seu Anexo III – Estrutura Organizacional, Finalidades e Competências dos Serviços, ponto C. Serviço de Recursos Humanos, no que concerne às competências na sua alínea d), este serviço deve “Assegurar a gestão administrativa dos recursos humanos da U.PORTO, no que respeita a processamento de remunerações, outros abonos e descontos, elaboração de mapas de horários, controlo da assiduidade, declarações de rendimentos, benefícios sociais de trabalhadores e familiares, trabalho extraordinário, deslocações em serviço e gestão dos processos individuais;” e no que confere à Unidade de Gestão de RH, na sua alínea o), tem como função “Gerir o arquivo, mantendo-o devidamente organizado e atualizado”.

Os PI's são um dos principais resultados e contribuintes para o desenvolvimento das tarefas quotidianas da UGRH, pois é lá que se mantém a informação sobre os trabalhadores da U.Porto, devendo a sua gestão e manutenção ser cuidada e potenciada por forma a melhorar o acesso e uso da mesma.

Sendo os SPUP um organismo da Universidade do Porto e pertencendo a UGRH a esse organismo, a gestão de informação segue orientações fornecidas pela Unidade de Gestão de Documentação e Informação da UPdigital. Essa Unidade tem, entre outras, as competências de “manter e gerir o Arquivo da U.Porto, definindo normas para a sua gestão e

assegurando o controlo da informação em todo o seu ciclo de vida” e “gerir o Arquivo Digital da U.Porto, alargando o seu âmbito de intervenção e fomentando a sua utilização pelas entidades constitutivas da Universidade”⁴⁵.

A manutenção do arquivo é responsabilidade do setor orgânico-funcional que a produziu e é aos serviços produtores que compete a conservação, organização e eliminação da mesma, em articulação com a GDI. A transferência da informação finda a sua tramitação administrativa é também da responsabilidade dos serviços produtores. Estas áreas de depósito são já da responsabilidade da GDI, e, no que compete aos PI's, quando possível e quando o processo individual estiver devidamente finalizado, este deve ser transferido para a referida unidade. A GDI trata da sua digitalização e armazenamento, dando continuidade ao projeto de digitalização em massa de PI's (19(62) - 2006) realizado e que são disponibilizados em formato PDF no Repositório da Universidade do Porto⁴⁶, como “ADUP REIT - Processos individuais de pessoal [19(62)-2006]”. A todas as séries informacionais é atribuído um código de referência, neste caso o “P 01”, e são definidos parâmetros de conservação temporária e de conservação permanente ou eliminação. Neste caso, a retenção existe enquanto o funcionário estiver ao serviço e o destino final é a conservação, não existindo eliminação da informação pois esta é diretamente relacionada com os objetivos da instituição.

No início do trabalho, a série informacional “processos individuais de trabalhador” encontrava-se dispersa por três locais diferentes: um local possui processos individuais de trabalhadores ativos e desativados, outro possui os processos individuais de trabalhadores aposentados e um outro, em formato digital, que possui os processos individuais digitalizados até ao ano de 2006 (19(62)-2006), paralelo ao analógico:

- Processos Individuais de trabalhadores ativos e desativados (Sala 2.89): neste arquivo, os PI's dos trabalhadores da Fundação encontram-se organizados em ficheiros de quatro gavetas (num total de 164 gavetas). Nesta fase inicial, nas 164 gavetas encontravam-se PI's de trabalhadores ativos (com relação jurídica), desativados (sem relação jurídica) e ainda alguns aposentados.
- Processos Individuais de trabalhadores aposentados (Sala 2.57): este arquivo apresenta, igualmente em ficheiros de quatro gavetas (2011 -) mas também dentro de caixas (2007-2010), os PI's dos trabalhadores aposentados. Neste

⁴⁵ Informação disponível em: https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/uni_geral.unidade_view?pv_unidade=445. Consultado em 21 de abril de 2015

⁴⁶ No Arquivo Digital da Universidade do Porto (ADUP) – Reitoria (REIT) acessível no nível Temático do Repositório que contém informação com acesso restrito e/ou organizada tematicamente.

caso, a organização encontra-se primeiramente por ordem cronológica (ano), e dentro de cada ano (2007 -) por ordem alfabética;

- Processos Individuais Digitalizados (Aposentados) (19(62)- 2006): responsabilidade da Unidade de Gestão de Documentação e Informação da UPdigital, aí estes processos são digitalizados e ficam disponíveis em formato PDF no Repositório da Universidade do Porto, mediante permissões de utilizador (<https://repositorio-tematico.up.pt/handle/10405/39836>).

Dentro das gavetas, os processos encontram-se divididos por um separador devidamente etiquetado, por forma a simplificar o acesso aos mesmos.

Para registo e recuperação dos PI's em arquivo, existiam várias folhas em Excel onde os PI's existentes estavam estruturados por gaveta, encontrando-se divididos em PI's ativos, os desativados detetados até ao momento, os aposentados até 2006 (já digitalizados) e os aposentados, por ano, de 2007 até 2014; e ainda informação em “folhas soltas” de trabalhadores dos quais não existia um processo individual e que deviam ser enviadas para a UO onde o mesmo exerce atividade, estando as mesmas armazenadas numa pasta. Era necessária uma atualização das várias folhas, bem como a respetiva integração e simplificação para facilitar o acesso. Além disso era necessário eliminar a planilha com a informação dos documentos em pasta, enviando-os para a UO a que pertencia o trabalhador.

Com esta estrutura, e ao nível dos processos individuais, as principais necessidades resultam dos objetivos do trabalho realizado, nomeadamente a análise e processamento da informação centralizada no novo “serviço partilhado” de RH, Unidade de Gestão, por forma a garantir uma eficiente e eficaz recuperação de informação fundamental para o suporte ao funcionamento do novo serviço garantindo, simultaneamente, a resposta atempada às necessidades dos utilizadores, internos e externos à U.Porto: recenseamento, organização, avaliação, armazenamento, classificação e descrição; organizar o arquivo físico de processos individuais de trabalhadores (atualmente dividido em três tipologias: ativos, desativados e aposentados) e estruturar e organizar a informação na fase de produção, definindo e normalizando a “instrução” e agregação de documentos em processos, a sua avaliação, classificação, descrição e estrutura de permissões de produção, acesso e uso.

Surge, assim, a necessidade de criar um procedimento para a instalação dos processos individuais, definir a estrutura do PI, organizado internamente por assuntos – seguindo uma prática em uso em algumas UO's – por forma a facilitar o acesso à informação – é de referir que a informação, atualmente, dentro de cada processo, se encontra por ordem de chegada do documento, inserindo uma numeração ascendente a cada página no canto superior direito, e pretende-se que esta se encontre por assunto e dentro de cada assunto, por ordem de chegada. A ordem de chegada, por ordem natural, diz-se cronológica, todavia, facilmente

se detetam vários casos em que a informação arquivada mais recentemente não é posterior à precedente, demonstrando que essa ordem se equivale à data em que a informação é arquivada no PI e não há data em que a informação é produzida.

Identificadas as necessidades, procedeu-se à atualização do arquivo de PI's. A primeira fase dessa atualização passou pelo recenseamento de todos os PI's existentes na UGRH, tendo como base o Excel já existente. Neste ponto, foram detetados processos individuais que estavam no arquivo e não estavam no Excel e processos que estavam referenciados no Excel e não estavam arquivados. No primeiro caso acresceram-se na folha de cálculo esses PI's e no segundo averiguou-se a localização do mesmo e procedeu-se à sua recolha ou identificação – poderia estar em pendente jurídico ou com algum dos trabalhadores para suporte a um processo administrativo – ou à eliminação da referência ao mesmo – quando se tratava de um PI de um trabalhador que foi aposentado e não se eliminou a sua localização física (separador) ou quando o PI foi para a UO de atividade do trabalhador.

Após este passo procedeu-se ao cruzamento da informação registada no GRH – Sistema de Informação de Gestão de RH com o arquivo físico, isto é, detetou-se com base no SIGARRA, entre os PI's existentes, quais pertenciam a trabalhadores ativos, desativados ou aposentados/falecidos. Posteriormente os PI's foram separados e reorganizados nos ficheiros de arquivo físico. No caso das gavetas anteriormente ocupadas com supostos PI's ativos, passou-se de 164 para 86, desocupando cerca de metade do espaço de arquivo e possibilitando o seu uso para outro tipo de documentos, uma necessidade urgente para o Serviço de RH. Nas gavetas livres e, como os PI's de trabalhadores desativados constituem informação vital para a UGRH podendo estes trabalhadores regressar à Universidade tornando-se ativos, decidiu-se mantê-los no mesmo depósito dos PI's dos trabalhadores ativos, todavia separados destes, ficando o depósito de PI's ativos (Sala 2.89) dividido em dois, de um lado (esquerdo), estão organizados em ficheiros de quatro gavetas, por ordem alfabética, os PI's dos trabalhadores em atividade na Fundação; do outro lado (direito), com a mesma organização, estão os PI's dos trabalhadores desativados. Quanto aos processos de aposentados/falecidos, como, em princípio, já não voltam à Fundação, foram movidos para o arquivo de Processos Individuais de trabalhadores aposentados e a sua referência movida para o Excel dos aposentados, para simplificar a posterior transferência desses PI's para a UPdigital. As etiquetas das gavetas – que definem alfabeticamente os PI's dentro de cada uma – necessitaram assim de uma atualização, pois além de rasuradas já não correspondiam de forma correta aos PI's lá inseridos.



Ilustração 22: Etiquetas Gavetas Processos Individuais

Ainda sobre o recenseamento dos PI's, as referências aos mesmos no Excel, em múltiplos casos, necessitavam de várias atualizações:

- Atualizar Unidade Orgânica;
- Atualizar o motivo de extinção de contrato e a data;
- Atualizar estado Ativo ou Não ativo;
- Atualizar o número mecanográfico (repetido/alterado);
- Existência de nome de trabalhador (com processo) sem número mecanográfico e sem colaboração – inserir número mecanográfico e UO com base no GRH;
- Existência de processos com número mecanográfico e com nome, mas sem colaboração – inserir UO com base no GRH;
- Existência de processos com número mecanográfico e sem nome – inserir nome com base no GRH;
- Existência do mesmo número mecanográfico em dois processos – pesquisa no GRH por nome e atualização;
- Reorganização por ordem alfabética, retirando, quando necessário as preposições dos nomes;
- Existência de nomes mal escritos – atualizar consoante GRH;
- Trabalhadores sem colaboração no GRH – ver processo e atualizar;
- Normalização de designações, isto é, utilizava-se expressões como caducou ou caducado para definir a mesma situação, o que complica a pesquisa;

Tabela 5: Normalização de designações

Caducou	Consolidação Mobilidade	Despedimento	Mútuo Acordo	Rescisão
Cessação	Denúncia	Exoneração	Pena Disciplinar	Terminou

Em certos casos, a não existência da referência em Excel significava que este se encontrava na CAPA – documentação para as UO's – necessitando essa linha de referência de ser eliminada. No fim deste recenseamento foram comparados os PI's ativos, desativados e aposentados com a documentação presente na CAPA, pois existiam casos em que a informação se encontrava em ambas as localizações, devendo os documentos da CAPA ser

adicionados ao Processo Individual. Os restantes documentos da CAPA foram enviados para a UO a que pertence o trabalhador referido na informação.

Para simplificar o acesso à informação procedeu-se então à harmonização do Excel, juntaram-se as folhas de cálculo com as referências aos PI's ativos e desativados e definiu-se um ambiente gráfico mais simples, filtrável e amigável. Terminou-se também com a divisão dos PI's por gaveta que impossibilitava uma pesquisa global em todas as referências.

	A	B	C	D	E	F
1		Funcionários do Activo				
2		1ª GAVETA				
3	1	Abel António Reis Morgado Laureano	237368	FLUP	Ativo	
4	2	Abel Dias dos Santos	210556	FEUP	Ativo	
5	3	Abel Jorge Antunes da Costa	211924	FEUP	Ativo	
6	4	Abel Luís da Costa Fernandes	204718	FEP	Ativo	
7	5	Abílio de Jesus Monteiro de Almeida	201162	FCUP	Ativo	
8	6	Abílio José Cruz Caldas Malheiro	343442	FMUP	Ativo	
9	7	Acácio Agostinho Gonçalves Rodrigues	221513	FMUP	Ativo	
10	8	Acácio Eduardo Soares Couto Jorge	235120	FMDUP	Ativo	
11	9	Ada Margarida Correia Nunes da Rocha	240426	FCNAUP	Ativo	
12	10	Adalberto Quelhas da Silva França	207317	FEUP	Ativo	
13	11	Adalberto da Rocha Gonçalves Dias	227300	FAUP	Ativo	
14	12	Adalgisa Maria da Fonseca Casimiro	371314	FLUP-CRSCUP	Ativo	
15	13	Adelaide Maria Galante Oliva Teles	242532	SASUP	Ativo	
16	14	Adelaide Maria de Sousa Figueiredo	205276	FEP	Ativo	
17	15	Adelina Maria Dias da Costa	238914	FFUP-CRSCUP	Ativo	
18	16	Adelino José Soares Pinto	205733	FEP	Ativo	
19						
20		2ª GAVETA				
21	1	Adélio Miguel Magalhães Mendes	230268	FEUP	Ativo	
22	2	Ademar Manuel Teixeira de Aguiar	231081	FEUP	Ativo	
23	3	Adília de Lurdes dos Santos Ribeiro Rodrigues	409940	ICBAS	Ativo	
24	4	Adriano Agostinho Donas -Bôto Bordalo e Sá	413104	ICBAS	Ativo	
25	5	Adriano da Silva Carvalho	208608	FEUP	Ativo	
26	6	Afonso António de Serra Neves	207229	FEUP	Ativo	
27	7	Afonso Manuel Pinhão Ferreira	235669	FMDUP	Ativo	
28	8	Agostinho Almiro de Almeida	213184	FFUP	Ativo	

Ilustração 23: Excel antes da harmonização

Arquivo de Processos Individuais						
Nome	Gaveta	Nº. Mec	UO	Estado	Data	
Abel Antônio Reis Morgado Laureano	1	237368	FLUP	Ativo		
Abel Dias dos Santos	1	210556	FEUP	Ativo		
Abel Jorge Antunes da Costa	1	211924	FEUP	Ativo		
Abel José Veríssimo Almeida Castanheira do Vale	164	385873	FMUP	Rescisão	08-10-2007	
Abel Luís da Costa Fernandes	1	204718	FEP	Ativo		
Abílio de Jesus Monteiro de Almeida	1	201162	FCUP	Ativo		
Abílio José Cruz Caldas Malheiro	1	343442	FMUP	Ativo		
Acácio Agostinho Gonçalves Rodrigues	1	221513	FMUP	Ativo		
Acácio Eduardo Soares Couto Jorge	1	235120	FMDUP	Ativo		
Ada Margarida Correia Nunes da Rocha	1	240426	FCNAUP	Ativo		
Adalberto da Rocha Gonçalves Dias	1	227300	FAUP	Ativo		
Adalberto Quelhas da Silva França	1	207317	FEUP	Ativo		
Adalgisa Maria da Fonseca Casimiro	1	371314	FLUP-CRSCUP	Ativo		
Adelaide Maria de Sousa Figueiredo	1	205276	FEP	Ativo		
Adelaide Maria Galante Oliva Teles	1	242532	SASUP	Ativo		
Adelina Maria Dias da Costa	1	238914	FFUP-CRSCUP	Ativo		
Adelino José Soares Pinto	1	205733	FEP	Ativo		
Adélio Miguel Magalhães Mendes	1	230268	FEUP	Ativo		
Ademar Manuel Teixeira de Aguiar	1	231081	FEUP	Ativo		
Adérito Barroso de Sequeira Varejão	164	208194	FEUP	Caducou	27-01-2010	
Adília de Lurdes dos Santos Ribeiro Rodrigues	1	409940	ICBAS	Ativo		
Adrián Manuel Tavares da Silva	164	423841	FEUP	Caducou	01-10-2011	
Adriana Maria Gomes Correia Machado Alves	164	426404	FMDUP	Rescisão	01-01-2008	
Adriana Patrícia Silva Ferreira	1	553161	CRSCUP	Ativo		
Adriano Agostinho Donas -Bôto Bordalo e Sá	1	413104	ICBAS	Ativo		
Adriano António da Luz Sampaio e Sousa	164	239773	FCUP	Terminou	31-08-2007	
Adriano da Silva Carvalho	1	208608	FEUP	Ativo		
Adriano Fachini	164	418677	REIT	Caducou	08-12-2008	
Adriano Óscar Martins Araújo Gomes	164	413487	ICBAS	Caducou	08-04-2011	

Ilustração 24: Excel após harmonização

Para instalação dos processos individuais dentro dos separadores são utilizadas capas de cartão devidamente identificadas com o nome e número mecanográfico do trabalhador; dentro das capas os documentos estão soltos e estruturados por ordem de chegada, possuindo numeração.



Ilustração 25: Processo Individual de Pessoal

Quanto aos separadores existem três tipos que se encaixam num tipo de gavetas específico para cada um:

Tabela 6: Separadores Processos Individuais

<i>Separadores Processos Individuais</i>	
	<p>Separadores de mola em plástico</p> <p>Conexão simples</p> <p>Não necessitam de montagem</p> <p>Separador mais simples e mais aconselhável</p>
	<p>Separadores de encaixe em plástico</p> <p>Conexão simples</p> <p>Não necessitam de montagem</p> <p>Separador simples e aconselhável</p>
	<p>Separador de encaixe metálico</p> <p>Conexão complexa</p> <p>Necessitam de montagem de três componentes: bolsa, encaixe metálico e etiquetador</p> <p>Separador mais complexo e desaconselhável</p>

No que toca aos separadores procedeu-se à substituição de separadores rasgados e reposição de separadores mais funcionais.

Finalizando o acondicionamento dos PI's, no arquivo de aposentados (2007-), os processos encontram-se instalados de duas formas, de 2011 até a atualidade, em ficheiros, por ano e alfabeticamente tal como no arquivo ativo; de 2007 a 2010 os PI's encontram-se em caixas numeradas, com 3 a 5 processos cada (dependendo do tamanho do processo), já prontos para a transferência para a Unidade de Gestão de Documentação e Informação. O número da caixa consta na referência ao processo individual na folha Excel com os Aposentados e Falecidos. No final da atualização de todos os Processos Individuais, a listagem Excel serviu para confirmar quem possui e quem não possui processo individual nos serviços centrais da UGRH.

4.4. Plataforma tecnológica de suporte

Ao abordar as plataformas tecnológicas de suporte à Unidade de Gestão de RH, são de considerar duas fases: pré e pós desenvolvimento do projeto de dissertação.

Antes do desenvolvimento, as plataformas de suporte eram o SIGARRA, módulos do SIGARRA, em que se salienta o GRH e respetivos módulos, e o *software* Millenium Plus, adquirido externamente e que integra o módulo de Registo de Presença.

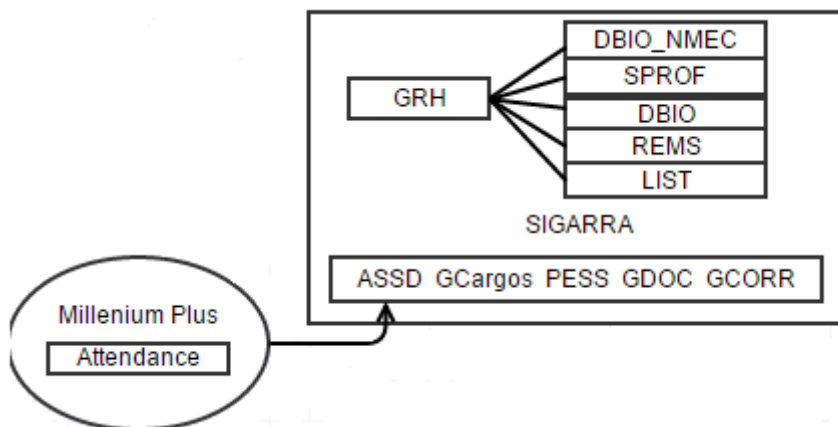


Ilustração 26: Arquitetura de Sistemas na UGRH (Pré)

4.4.1. O SIGARRA: O Módulo de GRH

O SIGARRA, Sistema de Informação para a Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos, é o sistema de tecnológico de informação que serve de base ao funcionamento de todas as Entidades Constitutivas da Universidade do Porto, servindo, também, de base aos Serviços Partilhados (SPUP).

O SIGARRA apresenta-se como um sistema flexível e modular que permite a incorporação de novos componentes, sistemas e recursos e como o “sistema de informação universitário” que suporta o funcionamento da Universidade do Porto, tendo como objetivo promover a eficácia e a eficiência ao nível da administração, gestão, ensino, investigação, desenvolvimento, e extensão da U.Porto.

Ao nível da arquitetura o SIGARRA possui duas vertentes, o *FrontOffice* e o *BackOffice*. No primeiro estão os seus módulos e o sistema de informação disponível via *web*, e no segundo estão as aplicações de gestão académica e gestão de RH, basilares à sua criação.

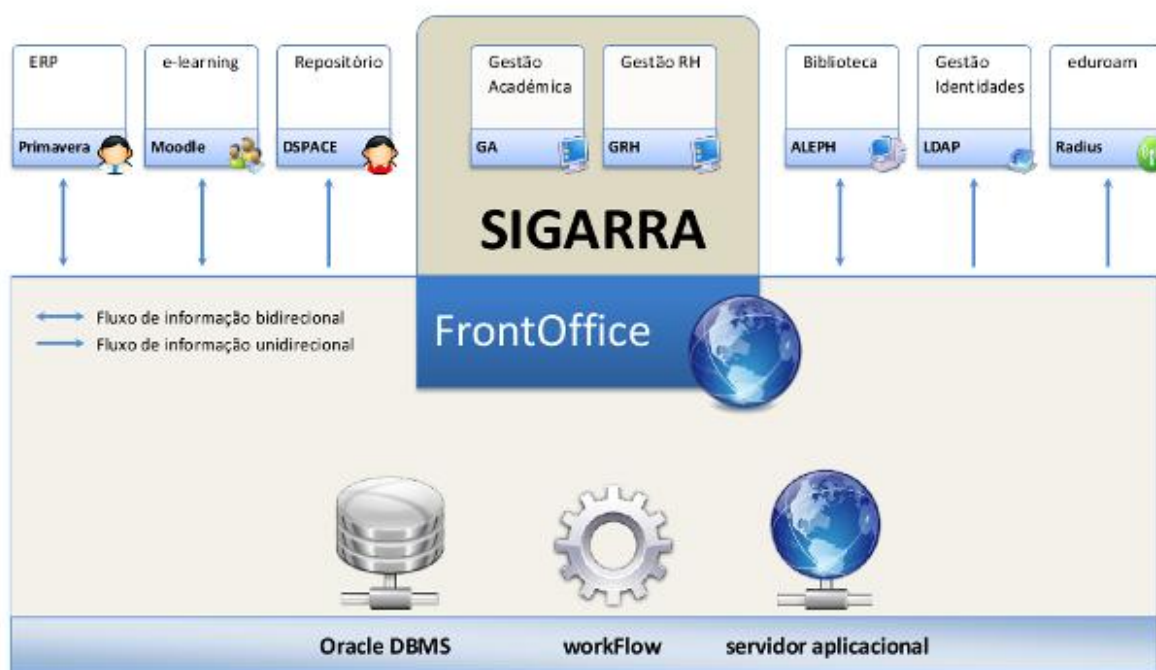


Ilustração 27: Arquitetura SIGARRA (SIGARRA 2013)

Como podemos ver, a informação presente no SIGARRA está armazenada num servidor de bases de dados e é gerida por um sistema de gestão de base de dados (Oracle DBMS), interoperando com outros sistemas e *softwares*, nomeadamente o Millennium e o DSPACE, que suporta o Repositório da U.Porto (Aberto e Temático), que é necessário à UGRH para obtenção de informação sobre antigos processos individuais de pessoal, que lá estão em formato digital, assim como outra informação administrativa, nomeadamente sobre vencimentos.

Enquanto plataforma integrada de produção, armazenamento, acesso e gestão de informação, comunica e interliga-se com outras aplicações/sistemas desenvolvidos e adquiridos externamente pela Universidade. A sua transversalidade a todos os utilizadores ao nível de uma Entidade Constitutiva, aumenta a eficácia e eficiência das atividades dessa entidade, todavia, quando abordamos a transversalidade entre os SIGARRAS das várias Entidades surgem problemas nomeadamente ao nível da gestão administrativa, pois a conexão entre os vários SIGARRAS não está devidamente definida o que levanta problemas na troca de informação, via SIGARRA, entre as diversas Entidades. Todavia o SIGARRA é mais que necessário a toda a Comunidade U.Porto, tendo cariz institucional e sendo o “rosto” da Universidade.

Uma das características do SIGARRA é a sua modularidade, isto é, o SIGARRA possui conjuntos de módulos específicos por área funcional que suportam o desenvolvimento do trabalho administrativo em aspetos concretos dessas áreas.

A nível académico, o SIGARRA, juntamente com o módulo de Gestão Académica que o integra, é central na agregação de informação, na interação com o estudante/docente/investigador e no desenvolvimento de processos. Ao nível da administração, e neste caso ao nível da UGRH, juntamente com o módulo GRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que o integra, é central no desenvolvimento das tarefas de todos os trabalhadores.

O Módulo de GRH direciona-se à Gestão de Recursos Humanos sendo fundamental para o desenvolvimento dos fluxos de trabalho na UGRH. É uma componente de *BackOffice* possuindo cinco módulos que suportam o trabalho através de uma interface *web*.

O módulo Números Mecnográficos (DBIO_NMEC) destina-se, como o próprio nome indica, à atribuição de números mecnográficos aos trabalhadores da Universidade do Porto. Este número é base do registo do perfil de um trabalhador dentro da Fundação e funciona como o número de identificação interno pessoal e único. Ainda neste módulo podemos associar uma fotografia a um trabalhador ou registar componentes identificativos do trabalhador em outras aplicações, a partir do número mecnográfico correspondente. A associação de um número mecnográfico a um trabalhador é um dos primeiros passos na criação de um perfil pessoal.

O módulo Situação Profissional (SPROF) possibilita o registo de todas as relações jurídicas que o trabalhador possui, ou possuiu, durante a sua passagem pela U.Porto. Estas relações podem ser de emprego, bolsa, prestação de serviços, investigação ou outra colaboração. Ainda neste módulo devem ser inseridas situações profissionais fora da U.Porto, mas na Administração Pública, e, ainda, referidas acumulações de funções.

No módulo Dados Biográficos (DBIO) são registados todos os dados pessoais do trabalhador, tais como os civis, fiscais, bancários, habilitações, formação, dependentes, prestações familiares e proteção social. Em suma, todos os dados necessários para uma boa gestão do percurso profissional do trabalhador e para cumprimento de todas as obrigações legais por parte da Universidade do Porto.

No módulo Remunerações (REMS) estão incluídas todas as componentes relacionadas com os vencimentos dos trabalhadores, como a remuneração base, líquida e ilíquida, encargos com ADSE, Caixa Geral de Aposentações e Segurança Social, dependendo da relação jurídica do trabalhador e ainda subsídios que estes auferem.

Por último o módulo Listagens (LIST) permite a obtenção de listas sobre assuntos referentes aos trabalhadores da Universidade do Porto. É aqui que podemos, por exemplo, saber quantos trabalhadores possui a U.Porto e fazer estatísticas sobre os mesmos.

4.4.2. O SIGARRA: interoperação com outros sistemas

Na UGRH são também utilizados o módulo de Assiduidade (ASSD), a Página Institucional do colaborador (PESS), a Gestão de Cargos (GCargos), a Gestão Documental (GDOC) e a Gestão da Correspondência (GCORR).

O módulo de Assiduidade permite o controlo de férias, faltas e licenças de todos os trabalhadores na Universidade do Porto. Este módulo está dividido em três grupos, a chefia, o trabalhador e a gestão de RH. Exemplificando, um trabalhador pode fazer pedidos ao superior hierárquico (chefia), sobre marcação de férias, justificação de atraso ou falta e este valida ou não esse pedido. As chefias têm ainda acesso a mapas de faltas dos seus trabalhadores. À gestão de RH competem as alterações e definições de horários assim como a gestão de todos os processos relacionados com este módulo.

Relacionado com este módulo encontra-se o *software* Millenium Plus, desenvolvido pela Milénio 3. No seu módulo de registo de presenças existe uma automação do controlo da assiduidade, estando os cartões de identificação/código/impressão digital de trabalhador associados a este sistema que controla as picagens de entrada e saída do mesmo. Neste programa é possível recuperar dados sobre picagens de trabalhadores e o seu funcionamento está diretamente conectado com o módulo de Assiduidade que vai buscar as marcações das picagens à base de dados deste sistema, fazendo com que o trabalho sobre a assiduidade possa ser importado e processado no módulo.

No módulo Página Institucional do colaborador (PESS) podem ser geridos os dados dos trabalhadores com perfil no SIGARRA. É a partir deste módulo que são apresentados os dados pessoais e a situação jurídica do trabalhador para com a Universidade, dados que são sincronizados com o GRH. O trabalhador, na sua página pessoal, pode gerir a sua atividade na instituição, podendo alterar determinados aspetos como a fotografia de perfil e a apresentação pessoal e conectar-se a partir desta ao módulo de Assiduidade, Correspondência, Cargos, Avaliação de desempenho, ao Centro de Custos, Carrinho de Compras, *Trouble Tickets*, Documentos, Projetos, *Curriculum Vitae*. Este módulo permite ainda a pesquisa de trabalhadores no SIGARRA e a edição de dados provenientes da aplicação GRH.

O módulo Gestão de Cargos (GCargos) permite a administração dos cargos que podem existir e ser desempenhados numa instituição, permitindo a parametrização e a atribuição do cargo a um trabalhador.

Através do módulo Gestão Documental (GDOC) podemos gerir documentos temporários, registá-los e encaminhá-los para a sua localização final. Ao nível da UGRH é utilizado como funcionalidade para carregamento de documentos para a página do SRH no

SIGARRA. Antes do seu carregamento os documentos passam por uma área temporária onde é possível executar operações de visualização, composição e decomposição, eliminação e associação a processos. As tipologias informacionais aqui presentes têm um caráter informativo, dizem respeito a legislação e outras informações de suporte ao trabalho e à Comunidade U.Porto ao nível de RH, como formulários, minutas e apresentações.

No caso do módulo de Gestão de Correspondência (GCORR), este permite a desmaterialização do processo de entrada e saída de correspondência das Entidades Constitutivas e pretende controlar a produção e circulação de informação, melhorar o acesso, partilha e recuperação de informação, reduzir custos de espaço físico de arquivo e potenciar a preservação a longo termo. Todavia, e como analisado na UGRH, estas potencialidades não estão a ser utilizadas. Quanto ao controlo da produção informacional sabe-se que não abarca toda a informação que dá entrada ou saída. Para melhorar o acesso, partilha e recuperação de informação, o módulo teria que ser mais robusto e menos lento. Quanto ao espaço físico, a informação que entra e sai do módulo continua a existir e a ser arquivada em formato físico, assim sendo, a desocupação de espaço não acontece. Por fim o armazenamento a longo termo de informação acontece, todavia não é de toda a documentação. As tipologias informacionais dizem respeito a toda a informação relacionada com pedidos ou respostas advindos de processos administrativos.

Subscrevendo Pereira (2013) e confirmando algumas das suas conclusões “O Módulo de Gestão de Correspondência, é sem dúvida alguma, uma ferramenta com um potencial enorme”, é uma ferramenta que desmaterializa a informação através da criação de metainformação, possibilita o controlo da produção de trabalho e tem em consideração a preservação da documentação a longo termo e todas as suas potencialidades acima enunciadas e que não estão a ser utilizadas são passíveis de ser integradas e desenvolvidas. No entanto, no mesmo estudo é referido que “não basta ter potencial” e que é necessário e “urgente a implementação de melhorias, capazes de reduzir ou até mesmo eliminar desvantagens que estão a ser observadas atualmente.” Algumas soluções apresentadas pela autora são a comunicação, a formação e uma visão integrada e não individual/setorial da utilização do módulo.

Pereira analisou o processo de gestão da correspondência da Reitoria da U.Porto, agora integrada na Unidade de Gestão de Recursos Humanos dos SPUP dizendo que “o registo da entrada em papel é realizado por um serviço central que faz a triagem, abertura, digitalização e registo dos campos mais importantes. Posteriormente, faz o encaminhamento ao destinatário que se encarrega de preencher os restantes campos, tratar a informação e concluir a tramitação. No caso da documentação em suporte digital, o registo de entrada e todos os passos seguintes são realizados pelo serviço ou unidade. No caso do registo de saída,

quer seja em suporte papel ou digital, é o serviço ou unidade que trata de toda a tramitação, sendo que o serviço central de expediente apenas interfere no caso de existir informação em suporte papel para expedir para o exterior” e desde essa altura até à análise atual pode-se dizer que a utilização do módulo e o registo de correspondência neste local diminuiu, é o serviço central que recebe a correspondência em formato papel e que faz a sua triagem, mas a abertura já não é total e muitos dos que se abrem não necessitam de dar entrada, como tal, a digitalização e inserção de campos e documentação no módulo já não permitem a regulação dos pedidos que entram nos serviços. No caso de documentação que entra em formato digital, por *email*, na UGRH, essa informação não dá entrada no módulo de Gestão de Correspondência, apesar de existir essa funcionalidade.

Um dos problemas do módulo de correspondência é a falta de uma visão e funcionamento transversal a toda a U.Porto e uma padronização de procedimentos de utilização do módulo. Uma das últimas conclusões da autora, que suporta o projeto Kofax a seguir enunciado, é que dentro de uma mesma Entidade Constitutiva, os vários serviços e unidades utilizam o módulo de correspondência de formas díspares, além disso, pôde-se verificar em campo que o módulo é lento, não transmite confiança, é pouco intuitivo e a duplicação de informação continua a existir.

Acresce que, o processo de gestão de correspondência é bastante moroso no que concerne as suas etapas de digitalização, indexação e criação de metainformação e envio da informação. Por forma a desenvolver um projeto que melhore algum ou alguns destes momentos foi, por parte dos SPUP, realizado um estudo que incluiu a análise, modelação e levantamento de necessidades que concluiu que:

- “Digitalização – é na fase de digitalização que as utilizadoras estão sujeitas a maiores tempos de espera, uma vez que estão perante equipamento partilhado e perante documentos variáveis em formato e qualidade. Esta fase deverá ser mais célere e automatizada;
- Procura e visualização do documento digitalizado a classificar – a ligação entre a digitalização e a classificação deve ser o mais imediata possível, o que não acontece de momento. Preferencialmente, a necessidade de consultar o papel para classificar o documento deve desaparecer;
- Variantes do processo – é ideal que as variantes do processo tenham um tratamento o mais uniforme possível. Diferentes tempos de digitalização (no início ou no fim da classificação, como acontece de momento) mediante entrada ou saída de correspondência, atrasa e complica a gestão da mesma;

- Atribuição de número de registo – a atual solução de escrever à mão no papel o número de registo que surge no ecrã do computador não é ideal, sendo necessária a automatização desta tarefa;
- Envio dos documentos para o sistema – de momento, as utilizadoras têm de enviar os documentos e a sua classificação para uma primeira pasta de rascunhos e só depois par o seu destino final. É ideal que o envio dos documentos para o sistema seja o mais direto possível”⁴⁷.

Para a resolução de alguns destes aspetos, e não tendo sido implementado na primeira versão do módulo GCORR, foi definida a integração da solução de captura avançada de informação Kofax com requisitos de digitalização com OCR e entrega de documentos no módulo de Gestão de Correspondência de forma automática e pré-definida, agilizando desta forma os processos associados à gestão de correspondência (Anexo 11 – Processos de Correspondência (Deloitte)).

Apesar da etapa de integração do Kofax com o Módulo de Gestão de Correspondência integrar os objetivos deste projeto, devido a atrasos no processo de conexão com o SIGARRA não é, ainda, possível apresentar aqui os resultados. No entanto, através da recolha de documentação, nomeadamente com a especificação funcional realizada⁴⁸ e o conhecimento adquirido através da participação no processo de especificação para o Kofax com vista à integração no módulo, pôde-se perceber a forma como estes se vão conectar e como vão ser alterados os processos de gestão da correspondência.

Considerando a parametrização do sistema os quatro processos de correspondência identificados vão sofrer tratamentos diferentes, mas uniformizam-se práticas essenciais, nomeadamente no que concerne à identificação após digitalização automática em frente e verso com recurso a um *imprinter*, em que esta será feita no verso da página com um código único que inclui: posto, data e número sequencial.

Abordando as especificações por tipo de processo, ao nível das entradas, os documentos são digitalizados segundo as especificações apresentadas de seguida e os originais são depois enviados para o destinatário.

⁴⁷ Gestão de Correspondência: Análise, Modelação e Levantamento de Necessidades. Serviços Partilhados da Universidade do Porto. Projeto Transversal Plataformas Colaborativas de Interação dos SPUP.

⁴⁸ SPUP Especificação Funcional. v01.2. LT2 Consulting. 13 fev 2015

Tabela 7: Parametrização – Entradas (SPUP Especificação Funcional)

<i>Campos de Classificação</i>	<i>Preenchimento</i>	<i>Conexão com SIGARRA</i>	<i>Valor por Defeito</i>
Assunto	Sim		
Remetente	Sim	Sim	
Referência Externa			
Referência Interna	Sim		Código <i>imprinter</i>
Tipo de Documento	Sim	Sim	
Data de Origem			
Data de Entrada	Sim		Data digitalização
Data de Registo	Sim		Data digitalização
Via de Entrada	Sim		CTT
CD	Sim		Sim (Tipo de Documento: Candidatura) Não (Restantes)
Destinatário	Sim	Sim	
Observações			

Dentro do processo de entradas foram tipificadas situações como os Júris, que se evidenciam pela necessidade de terem que ser encaminhados por *email* para professores da U.Porto, informando-os da sua integração em provas académicas. Este processo possui o mesmo tipo de parâmetros que a entrada. Como é possível verificar nas ilustrações/*template*, na fase de validação, e correspondendo à necessidade apresentada, vão estar disponíveis campos, alguns com listas de valores pré-definidas, para o preenchimento do assunto e corpo do *email* a enviar para os professores (pré-definido), destinatários (entidade e professor). No fim é enviado o *email* com o PDF/A digitalizado em anexo, tanto para os destinatários como para o email do serviço.

Classification Result
The document was classified to the following class: **Juris**

14 fields valid, 14 fields invalid (1 field invisible, 1 field read-only)
Entradas (12 invalid fields) **Juris** (2 invalid fields)

Referência Interna **SRHSPUP_20141209_00001**

Assunto **[Redacted]**

Interno Externo

Remetente **[Redacted]** **[Redacted]**

TipoDocumento **[Redacted]**

DataOrigem **[Redacted]**

DataEntrada **[Redacted]**

DataRegistro **[Redacted]**

ViaEntrada **[Redacted]**

AnexosNaoScan **[Redacted]**

Pessoa Serviço

Destinatário **[Redacted]** **[Redacted]**

Observacoes **[Redacted]**

InPlace Editor - Field "Assunto" **Current Error**

Ready **OVR NUM CAPS Doc: 3/3 Page: -/1 Invalid Docs: 3**

[Your Name]
[Street Address]
[City, ST ZIP Code]
[phone number]
[email]
[Date]

[Recipient Name]
[Title]
[Company Name]
[Street Address]
[City, ST ZIP Code]

Dear [Recipient Name]:

I am a long-time resident of our city, and I am writing to express my concern about recent discussion and the pending decision to remove the trees along the Main Street corridor. I understand that the decision is being considered to enable street widening that will accommodate increasingly heavier traffic.

However, I do not believe that the benefits of widening Main Street for more traffic compare favorably to the benefits of keeping the trees. Consider: Trees make for a more natural, less artificial, and therefore less stressful, environment. The sight and sound of traffic, on the other hand, are not pleasant, and can leave us feeling more stressed. Furthermore, it is well known that trees improve air quality; leaves filter the air we breathe, absorb pollution, and give off oxygen. It is also well known that traffic gives off myriad pollutants that decrease air quality.

It would seem that widening our roads would bring increased growth, and thus a better economy, to our city. However, consider that trees bring energy savings by moderating heat in commercial areas, and that landscaping with trees increases property values. Traffic, on the other hand, will increase energy costs by increasing temperatures and air pollution, and will decrease surrounding property values.

Are these tradeoffs that we really want to make? I am looking forward to your response.

Sincerely,

Ilustração 28: Interface Processo Júri (1) (SPUP Especificação Funcional)

Classification Result
The document was classified to the following class: **Juris**

33 fields valid, 3 fields invalid (1 field invisible, 2 fields read-only)
Entradas (0 invalid fields) **Juris** (3 invalid fields)

Destino do email

☒ FAUP ☒ FDUP ☒ FMUP
☒ FBAUP ☒ FEP ☒ FMDUP
☒ FCUP ☒ FEUP ☒ FPCEUP
☒ FCNAUP ☒ FFUP ☒ ICBAS
☒ FADEUP ☒ FLUP ☒ INEB
☒ IBMC

TO (prof): **[Redacted]**

CC: **barbara@fpce.up.pt**

Assunto: **Nomeação do/a Professor/a Doutor/a NOME para membro de Júri**

Corpo do Email:

☒ Em Vª. Senhor/a Professor/a,

☒ Junto envio ofício relativo à nomeação de Vª. Exª. para membro de júri de provas de Agregação/Mestrado/Doutoramento.

☒ Com os melhores cumprimentos,

NOME

☒ Unidade de Gestão de Recursos Humanos

☒ Serviços Partilhados da Universidade do Porto

InPlace Editor - Field "TO (prof):" **Current Error**

Ready **OVR NUM CAPS Doc: 3/3 Page: -/1 Invalid Docs: 3**

[Your Name]
[Street Address]
[City, ST ZIP Code]
[phone number]
[email]
[Date]

[Recipient Name]
[Title]
[Company Name]
[Street Address]
[City, ST ZIP Code]

Dear [Recipient Name]:

I am a long-time resident of our city, and I am writing to express my concern about recent discussion and the pending decision to remove the trees along the Main Street corridor. I understand that the decision is being considered to enable street widening that will accommodate increasingly heavier traffic.

However, I do not believe that the benefits of widening Main Street for more traffic compare favorably to the benefits of keeping the trees. Consider: Trees make for a more natural, less artificial, and therefore less stressful, environment. The sight and sound of traffic, on the other hand, are not pleasant, and can leave us feeling more stressed. Furthermore, it is well known that trees improve air quality; leaves filter the air we breathe, absorb pollution, and give off oxygen. It is also well known that traffic gives off myriad pollutants that decrease air quality.

It would seem that widening our roads would bring increased growth, and thus a better economy, to our city. However, consider that trees bring energy savings by moderating heat in commercial areas, and that landscaping with trees increases property values. Traffic, on the other hand, will increase energy costs by increasing temperatures and air pollution, and will decrease surrounding property values.

Are these tradeoffs that we really want to make? I am looking forward to your response.

Sincerely,

[Your Name]

Ilustração 29: Interface Processo Júri (2) (SPUP Especificação Funcional)

O Processo de Saída segue a parametrização abaixo:

Tabela 8: Parametrização – Saídas (SPUP Especificação Funcional)

<i>Campos de Classificação</i>	<i>Preenchimento</i>	<i>Conexão com SIGARRA</i>	<i>Valor por Defeito</i>
Assunto	Sim		
Remetente	Sim	Sim	
Referência Interna	Sim		Código <i>imprinter</i>
Tipo de Documento	Sim	Sim	
Data de Origem			
Data de Registro	Sim		Data digitalização
Data de Saída	Sim		Data digitalização
Via de Saída	Sim		CTT
Destinatário	Sim	Sim	
Observações			

Tal como no processo de entrada, no processo de saída existe um processo específico relacionado com a ADSE, que possui os mesmos campos que as saídas, mas com uma massa de valores por defeito maior, facilitando e agilizando este processo.

Tabela 9: Parametrização – ADSE (SPUP Especificação Funcional)

<i>Campos de Classificação</i>	<i>Preenchimento</i>	<i>Conexão com SIGARRA</i>	<i>Valor por Defeito</i>
Assunto	Sim		
Remetente	Sim	Sim	SRH-SPUP
Referência Interna	Sim		Código <i>imprinter</i>
Tipo de Documento	Sim	Sim	Lote de Recibos ADSE
Data de Origem			
Data de Registro	Sim		Data digitalização
Data de Saída	Sim		Data digitalização
Via de Saída	Sim		CTT
Destinatário	Sim	Sim	ADSE

Como se constata, em todos os processos existe interação com o SIGARRA, nomeadamente na fase de validação, indo buscar as listas de valores dos campos definidos, e na fase de entrega, com o envio do PDF/A e dos campos de classificação para importação do documento.

Com o estabelecimento deste processo, os processos de correspondência irão ter uma nova configuração, mais simples e agilizada:

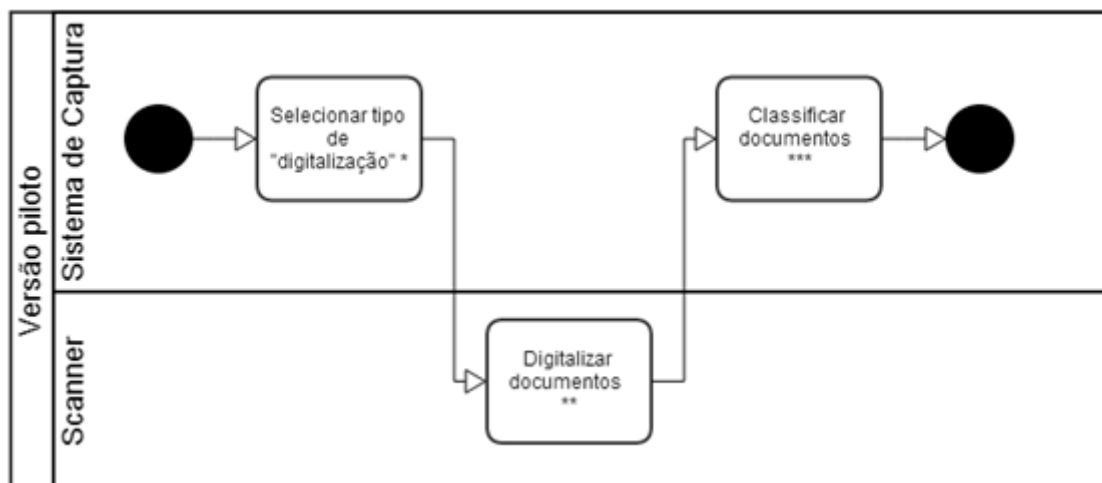


Ilustração 30: Futuro Processo de Correspondência (Gestão de Correspondência: Análise, Modelação e Levantamento de Necessidades)

Com esta especificação, no momento “Selecionar tipo de digitalização”, os trabalhadores irão escolher, no sistema qual dos quatro tipos de digitalização pretendem realizar, depois têm que digitalizar a documentação e por fim classificá-lo consoante o tipo de digitalização.

4.4.3. Novos desenvolvimentos: o SGAP e o COLAB

O SGAP – Sistema de Gestão Administrativa de Processos é uma aplicação recente, pois nasce com os SP da U.Porto e com o objetivo de gerir os pedidos da Comunidade U.Porto a esta Entidade Constitutiva. Os pedidos feitos a esta entidade, onde se insere a UGRH baseiam-se no catálogo de serviços e após a inserção de um pedido, o seu requerente pode acompanhar o seu percurso, enquanto o trabalhador pode e deve desenvolver todo o processo no sistema. Os pedidos no UGRH podem entrar pelo SGAP, por *email*, correio ou de forma pessoal, todavia, todos devem ser registados e desenvolvidos no SGAP pelos trabalhadores. Ao nível dos RH, os serviços base são:

- Acolhimento de trabalhadores
- Dados biográficos
- Contratação
- Mobilidade interentidades constitutivas
- Renovação, cessação, aposentação, exoneração e manutenção de contrato

- Mobilidade geral
- Licenças, dispensas de serviço, acumulação de funções e colaborações
- Formação
- Avaliação do desempenho
- Saúde ocupacional
- Assiduidade e férias
- Vencimentos e Benefícios sociais
- Requerimentos, pareceres e certidões
- Júris, pareceres e peritagens.

De acordo com o processo pedido, o SGAP disponibiliza formulários onde os clientes podem submeter os seus pedidos. Posteriormente, e após receção do mesmo pela UGRH (neste caso), deve ser definido o, ou os, GAP (Gestor de Processo) que vão proceder e acompanhar o pedido desde o seu início até à sua finalização. O SGAP funciona em campos de atuação referentes à gestão de processos e de informação, aqui entram domínios como a gestão documental, a comunicação e a análise de dados através das estatísticas por este disponibilizadas.

Ao nível da gestão de processos administrativos, o SGAP regista todas as tarefas desempenhadas pelo GAP e todos os passos associados, como a troca de mensagens que são associadas ao processo, substituindo o *email*, a emissão de alertas de atraso de processo, as notificações de avanço de processo e a *checklist* que regista os avanços das tarefas do processo. Ao nível da gestão de informação, os documentos produzidos em cada tarefa ficam disponíveis de forma anexa na plataforma, numa estrutura de pastas que deve estar predefinida para cada pedido (processo), todavia essa estrutura de pastas ainda não está predefinida para todos os processos, sendo os Gestores de Processo responsáveis por criar as pastas conforme as necessidades e sem uniformização (Ilustração 31).

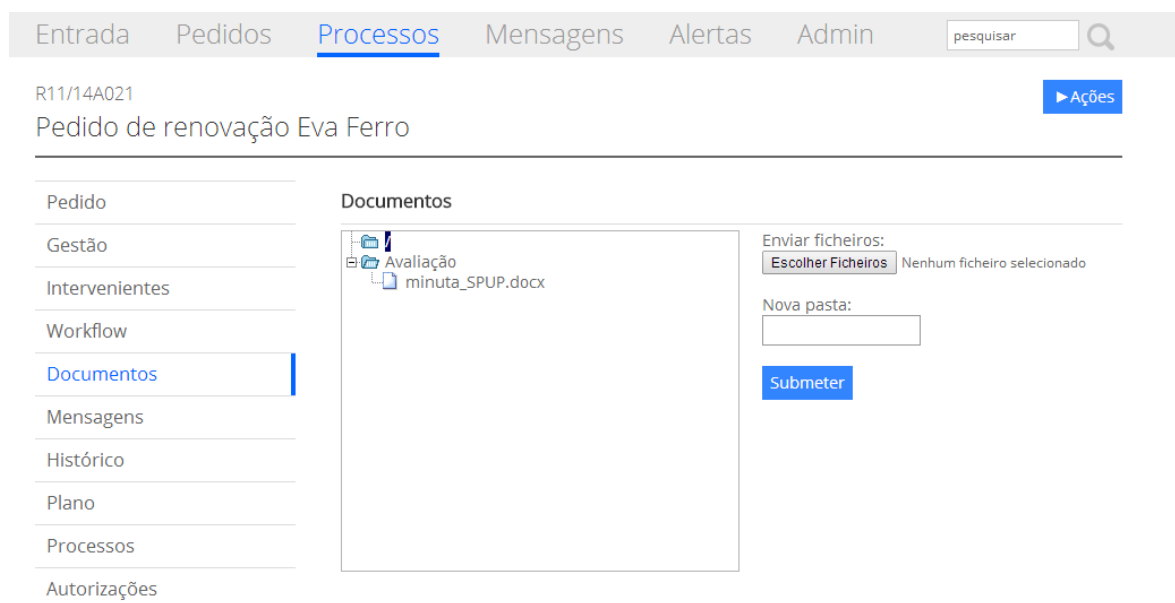


Ilustração 31: SGAP – Documentos (U.Porto e Mercatura, 2014)

Permanecendo no sistema os processos ativos, em execução e concluídos, poder-se-á obter através da pesquisa sobre um trabalhador (Ilustração 32) toda a documentação que lhe diz respeito, criando uma espécie de PI sobre esse trabalhador, ou pelo menos servindo de suporte à série informacional Processo Individual de Pessoal. Essa informação é passível de ser reunida pois a cada processo administrativo é associado o perfil do trabalhador U.Porto (definidos no SIGARRA) ao qual esse processo corresponde. Ao nível de arquivo de informação, o SGAP não se conecta nem com o arquivo digital nem com qualquer outra aplicação de gestão documental.

Com o desenrolar dos processos administrativos, o SGAP fornece estatísticas com o número desses processos, por tipo de pedido desenvolvido, o que contribui para uma análise do trabalho realizado por cada unidade, servindo de apoio aos indicadores de gestão.

Recursos Humanos ▼	Tipo de pedido ▼	Classificação ▼	UO ▼	Filtrar	Timeline	Vista de tarefas
Processo	UO	Gestor	Requerente	Próxima		
R11/14A021 - Pedido de renovação Eva Ferro	SPUP	José Faria	Alexandra Martins	06/02/2014		

Ilustração 32: SGAP – Pesquisa de Trabalhador (U.Porto e Mercatura, 2014)

O Colab surge da necessidade de desenvolver o trabalho colaborativo entre equipas e de disponibilizar informação transversal. É, pois, uma plataforma colaborativa que funciona como meio de comunicação interna, nomeadamente com a troca de mensagens, produção da *Newsletter* do SRH e suporte para documentação interna aos serviços. Na UGRH ainda é relativamente recente, mas é já o local onde estão disponibilizados os procedimentos enunciados neste projeto, assim como outros projetos desenvolvidos na UGRH, legislação e

outra documentação referente a RH. Não sendo essencial à gestão de RH é essencial ao desenvolvimento e cooperação na UGRH.

Capítulo 5 – Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1. A Série Informacional “Processos Individuais”

A avaliação da ideia de integração de todos os PI's da Universidade do Porto na UGRH localizada na Reitoria, e a recolha de dados referentes à quantidade de processos através das entrevistas e deslocações realizadas às Entidades Constitutivas para estimar as necessidades de armazenamento, mostram que se torna impraticável a incorporação de todos os PI's neste depósito. Acresce que se tem tornado corrente a prática de deixar o Processo Individual no organismo em que o trabalhador tem o seu posto de trabalho.

Tabela 10: PI's por Unidade Orgânica

<i>Processos Individuais por Unidade Orgânica</i>			
SPUP/Reitoria	2765	FBAUP	107
FAUP	113	FLUP	272
FFUP	123	FMDUP	92
ICBAS	377	FEUP	776
SASUP	179	FADEUP	109
FMUP	508	FEP	189
FCUP	379	FPCEUP	132
FDUP	65	CDUP	7
FCNAUP	54		
TOTAL		6247	

Este é um aspeto que reflete duas opções que se sucederam no tempo e que requer uma revisão urgente. O elevado número de PI's nos SPUP/Reitoria deve-se ao facto de na UGRH existirem PI's de trabalhadores de todas as Entidades Constitutivas, possuindo, em muitos casos, processos duplicados nos SPUP e no organismo onde o trabalhador exerce. Caso os PI's estivessem completamente unificados, estima-se que o número fosse igual ao do número de trabalhadores no ativo: 3957.

A fim de colmatar outra necessidade, foi desenvolvido o procedimento para a Gestão Física dos PI's que devem estar conformes ao GRH e devidamente atualizados nas folhas de cálculo Excel. Para fazer cumprir o regulamento do CRSCUP, os procedimentos desenvolvidos tentam elaborar uma grelha de passos ou tarefas a desenvolver no que

concerne ao tratamento e gestão eficaz e eficiente da série informacional, em formato físico, de Processos Individuais.

Estes procedimentos são definidos pelo serviço e devem ser mantidos para todos de forma semelhante. Podem e devem sofrer alterações por forma a melhorar o desempenho do serviço e dos trabalhadores, e, como tal, devem ser facilmente percebidos por todos os afetos ao serviço.

A implementação destes procedimentos tem como objetivos gerais:

- Uniformização do Processo Individual de Trabalhador em toda a Fundação;
- Agilização no acesso à informação;
- Arquivamento correto e simplificado da documentação de suporte à informação do trabalhador;
- Potenciar o trabalho no Serviço de Recursos Humanos.

Tendo como alvo de aplicação a série informacional já referida (em todas as localizações físicas) foram utilizadas nas tarefas desenvolvidas as normas e orientações de Gestão de Informação na U.Porto⁴⁹, tendo estas como destinatários os serviços e unidades da Fundação e o objetivo de fortalecer e facilitar o desempenho de funções através de uma organização estruturada da informação. Estas normas U.Porto deverão ser, acima de tudo, seguidas com intuito de harmonizar as práticas entre Unidades Orgânicas, o que se concretizou, desde já, com as unidades referentes à Gestão de Informação de RH e no que diz respeito à informação sobre Processos Individuais.

1º Novo Processo

O novo processo desenhado consiste na abertura do processo individual de um trabalhador, com intuito de registar toda a sua atividade no decorrer da sua permanência na U.Porto.

a) Abertura de Processo: Registo do nome completo e do número mecanográfico do titular do processo na unidade física (capa) utilizada para acondicionar os documentos que o irão integrar.

Nome completo: registado de modo visível no lado exterior da capa, por extenso, com caracteres legíveis manuais ou digitalmente elaborados e, preferencialmente, em maiúsculas.

⁴⁹ **Normas e Orientações – Recursos Humanos** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 11 nov. 2014]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1012274 >.

Número mecanográfico: registado de modo visível no lado interior da capa, com caracteres legíveis manuais ou digitalmente elaborados.

b) Criar separador: Mantendo a ordenação alfabética deve-se inserir um novo separador na gaveta onde se vai armazenar o novo processo (ter cuidado com o tipo de separador, cada tipo de ficheiro de quatro gavetas suporta separadores diferentes):

- **Etiqueta:** cada separador tem uma etiqueta para identificar o processo individual ali presente. A etiqueta deve possuir a forma de ordenação presente no arquivo, neste caso o nome do trabalhador, completo e por extenso, com caracteres legíveis manuais ou digitalmente elaborados e, preferencialmente, em maiúsculas.

c) Inserir e numerar páginas: os documentos que são inseridos no PI de um trabalhador devem ser numerados por data de chegada ao processo, desta feita, existindo uma numeração cronológica ascendente:

- A numeração dos documentos é sequencial, sendo o número 1 atribuído à primeira folha;
- A numeração deverá ser registada no canto superior direito de cada folha;
- A numeração não deverá sobrepor-se a qualquer informação anteriormente registada na folha;

d) Erro de Numeração: o erro de numeração pode ocorrer por omissão de registo numérico ou por um registo não sequencial da numeração:

- **Omissão de registo:** este erro colmata-se se a cada folha não numerada for atribuído um número igual à folha anterior, acrescido da primeira letra do alfabeto e sucessivas, no caso de ser mais do que uma folha;
- **Registo não sequencial:** este erro pode dever-se à duplicação ou à não utilização de um número sequencial:
 - **Duplicação:** o erro colmata-se da mesma forma que uma omissão de registo;
 - **Não utilização:** o erro colmata-se pela introdução de uma folha onde se explicita com clareza o erro de numeração cometido.

e) Atualizar dados: os processos individuais criados devem ser devidamente atualizados no ficheiro Excel disponível na pasta partilhada com o nome: PIs - Ativos e Não Ativos.xls

2º Integração de Processo/Documento e Novo Volume

Os trabalhadores da U.Porto, desenvolvendo funções em mais do que uma UO, por vezes acumulam processos individuais em vários locais. Esses processos devem ser devidamente integrados nos processos individuais dos vários arquivos.

f) Integração:

- **PI's Ativos:** Dependendo do volume de informação:
 - **Folha(s)/documento(s):** avaliar informação e seguir linhas de orientação dadas em c);
 - **Processos/Volumes:** avaliar informação e arquivar no processo individual seguindo a numeração anteriormente atribuída.
- **PI's desativados:** Igual ao anterior
- **PI's aposentados:** Dependendo da localização do mesmo:
 - **Arquivo aposentados (2007 -):**
 - avaliar a informação e adicionar ao processo;
 - alterar informação no ficheiro “Aposentados a partir de 2007.xls” disponível na pasta partilhada.
 - **Gestão de informação (até 2006):** enviar para a Gestão de Informação

g) Abertura de novo volume: o número de folhas por volume (capa) recomenda-se a um máximo de 200.

- Se um processo contiver menos de 200 folhas e for necessário incluir um documento que ultrapasse esse número, deve ser aberto um novo volume com esse documento, seguindo a numeração do volume precedente;
- A abertura de um novo volume deve conter informação sobre o volume precedente, devendo estes estar devidamente numerados.

3º Não Ativo

O Processo Individual de um trabalhador que acabou a sua relação jurídica com a U.Porto mas não por motivos de aposentação deve ser guardado em local próprio e conservado de forma permanente.

h) Prazos de Conservação e Destino Final:

- **Conservação temporária de PI's desativados:** o processo de um trabalhador não ativo deve ser devidamente sinalizado como tal (referência na capa do processo) e

conservado no arquivo ativo. A sua instalação deve ser separada dos processos em estado ativo.

i) Transferência de PI's: a transferência dos processos de localização ativa para não ativa deve ocorrer uma vez por ano e quando tiver ocorrido um ano sobre a inatividade desse trabalhador.

4º Morte ou Aposentação

O Processo Individual de um trabalhador que cessou a sua relação jurídica com a U.Porto por motivos de morte ou aposentação deve ser guardado em local próprio e conservado pelo Serviço de RH até envio para digitalização na Unidade de Gestão de Informação da Reitoria da Universidade do Porto.

j) Prazos de Conservação e Destino Final:

- **Conservação temporária de PI's:** quando um funcionário cessa funções por morte ou aposentação, o processo deve ser devidamente sinalizado como tal (referência na capa do processo) e transferido do arquivo ativo para o arquivo aposentados;
- **Transferência Arquivo Aposentados:** a transferência dos processos de localização ativa para aposentada deve ocorrer quando sair em Diário da República informação sobre Aposentação de trabalhador;
- **Atualizar dados:** os processos individuais de trabalhadores que faleceram ou se aposentaram devem ser devidamente atualizados nos ficheiros Excel disponíveis na pasta partilhada com os nomes: PI's Ativos e Não Ativos.xls, de onde devem ser retirados e Aposentados a partir de 2007.xls, onde devem ser inseridos;
- **Transferência de Ficheiros para Caixas:** sempre que não houver espaço suficiente para armazenamento de PI's nos ficheiros disponíveis no Arquivo Aposentados, os Processos com a data mais antiga podem ser transferidos para caixas devidamente numeradas e completas com um índice disponível na pasta partilhada com o nome Template índice caixa aposentados.doc. Essas caixas serão armazenadas em estantes nesse mesmo arquivo.

5º Requisição: Sempre que um Processo Individual é levantado do arquivo deve ser preenchida uma ficha de identificação desse Processo e da pessoa que o levantou.

k) Modelo de Requisição (no Serviço): Dentro do Serviço, qualquer trabalhador pode levantar um Processo Individual, preenchendo o modelo apresentado:

REQUISIÇÃO PROCESSO INDIVIDUAL			
Sigla Nome:		Requisição	Devolução
Processo(s):		___ / ___ / ___	___ / ___ / ___
		Dia Mês Ano	Dia Mês Ano

I) Modelo de Requisição (fora Serviço): Fora do Serviço, o trabalhador que requer o Processo Individual deve ser acompanhado até ao arquivo por um responsável para o efeito que acompanhe o processo e que o informe do preenchimento do modelo apresentado.

REQUISIÇÃO PROCESSO INDIVIDUAL			
Nome:		Requisição	Devolução
Serviço:		___ / ___ / ___	___ / ___ / ___
Processo(s):		Dia Mês Ano	Dia Mês Ano
		(assinatura requerente)	(assinatura requerente)
		(assinatura responsável SRH)	(assinatura responsável SRH)

Ambas as grelhas estarão disponíveis no arquivo, numa pasta devidamente identificada perto da porta de entrada.

6º Prazos de Conservação e Destino Final

As requisições que tiverem sido completadas, isto é, em que o processo já foi devolvido, podem ser eliminadas ao fim de um ano. A verificação do estado das devoluções de processos deve ser feita antes de qualquer eliminação

7º Os processos individuais dos trabalhadores da U.Porto podem ser cedidos para consulta a autoridades judiciais

- O pedido de consulta e cedência temporária de processo deverão ser autorizados pelo responsável máximo da instituição ou em quem ele delegar;
- O processo a ceder ao exterior deverá ser reproduzido na íntegra em formato PDF/A;
- O processo devolvido deverá ser conferido e verificada a sua integridade e estado de conservação.

8º Saída de Processo Individual de trabalhador da U.Porto para outra Instituição

A cessação de funções na U.Porto por parte de um trabalhador pode conduzir à necessidade de ceder a outra instituição o respetivo Processo Individual.

- A área funcional RH deverá arquivar no processo a informação que documenta a cessação da relação jurídica de emprego;
- O processo deverá ser reproduzido na íntegra em formato PDF/A.

9º Consulta do processo pelo titular

- A consulta do processo deverá ser autorizada pelo dirigente da Unidade de Gestão de RH;
- A consulta do processo deverá ser presencial, isto é, acompanhada por um trabalhador da Unidade de Gestão de RH.

10º Transferência de PI's para Gestão de Informação

Quando possível, e quando o processo estiver devidamente finalizado, este deve ser transferido para a Unidade de Gestão de Documentação e Informação da UPdigital.

- Modelo de Transferência: o modelo de transferência de documentos do Serviço de RH para a Unidade de Gestão de Documentação e Informação está disponível na pasta partilhada com o nome Transferência PI.doc, e deve ser acompanhado do modelo Transferência PI.xls.

Anexo ao procedimento para a gestão física dos processos individuais, e para simplificar o acesso à informação dentro do processo individual, foi desenvolvido um Guia para gestão do conteúdo dos processos individuais. Este guia estabelece as linhas de orientação para a definição da estrutura de cada Processo Individual e a sua subdivisão por assuntos. Com o intuito de padronizar todos os Arquivos de Processos Individuais de Trabalhador ao nível da Universidade do Porto, são aqui definidos os documentos de suporte relativos a cada trabalhador que devem estar num Processo Individual, por forma a agilizar o acesso à informação neles contida.

Este guia visa a aplicação a toda a U.Porto e normaliza as atividades a adotar face a um Processo Individual em todos os seus blocos constitutivos. A responsabilidade da sua organização e atualização está a cargo da Unidade de Gestão de RH. A subdivisão dos Processos Individuais de Trabalhador deve ser uniforme em todas as Unidades Orgânicas da

Universidade do Porto, devendo estas orientações ser implementadas à documentação a incorporar no Processo Individual. A documentação já presente no mesmo processo deve ser incorporada nos assuntos de forma gradual.

Tendo como base as necessidades das UO's/SA's e a estruturação definida em cada uma, - recolhidas através de entrevistas e análise dos arquivos – (Tabela 11), foi definida uma estrutura que abarca os assuntos identificados em PI's, isto é, um classificador que visa organizar por assunto/tipologia documental e data de chegada a informação dos PI's, que foi posteriormente validado, que orientará a organização interna dos PI's, evitando-se secções como “Outros” ou “Diversos”, geradores quer de ruído, quer de silêncio nos processos de recuperação de informação. Para a definição destas categorias tentou-se, também, incorporar o esquema global de subdivisões presentes no GRH, fomentando a aproximação entre a gestão física e a digital.

Tabela 11: Tratamento Processos Individuais nas UO's

UO	Estrutura	Atualização	Digital
SPUP/Reitoria	Ordem chegada	Sim	Não
FAUP	Ordem chegada	Sim	Não
FFUP	Ordem chegada	Sim	Não
ICBAS	Categorias	Sim	Não
SASUP	Categorias	Sim	Sim
FMUP	Ordem chegada	Sim	Não
FCUP	Categorias	Sim	Não
FDUP	Categorias	Sim	Não
FBAUP	Ordem chegada	Sim	Sim
FLUP	Ordem chegada	Sim	Não
FMDUP	Ordem chegada	Sim	Não
FEUP	Ordem chegada	Sim	Não
FADEUP	Categorias	Sim	Não
FEP	Ordem chegada	Sim	Não
FPCEUP	Ordem chegada	Sim	Não
FCNAUP	Ordem chegada	Sim	Não
CDUP	Ordem chegada	Sim	Não

A subdivisão dos Processos Individuais deve respeitar a seguinte estrutura (estrutura completa em Anexo 7 – Guia para gestão de processos individuais):

- Contrato/Carreira

- Assiduidade e Férias
- Dados Biográficos
- Habilitações
- Proteção Social/Seguros
- Avaliação de desempenho
- Vencimento/Outros Abonos
- Licenças, dispensas de serviço, acumulação de funções
- Mobilidade
- Assuntos Jurídicos.

Desta forma, a estruturação do PI deixa de ser de base cronológica (ordem de chegada), e passa a ser sistemática, com uma estrutura de assuntos que, a um segundo nível, são organizados cronologicamente. No caso da incorporação dos Processos Individuais, a Unidade de Gestão de Documentação e Informação fornece o Guia de transferência de processos individuais de pessoal (Anexo 2 – Guia de Transferência de Processos Individuais de Pessoal), que orientará a transferência dos PI's de aposentados para essa Unidade.

Para finalizar, além das necessidades estabelecidas, e pensando no desenvolvimento futuro, definiram-se os passos a seguir para a digitalização dos PI's, não só de aposentados, mas também ativos e desativados, passando a consulta aos processos individuais a estar disponível via *web* e não necessitando da deslocação ao arquivo para obter essa informação.

A digitalização do Processo Individual fomenta a eficácia e eficiência do serviço pois, com critérios de pesquisa e com uma estrutura para o processo individual bem definida, qualquer informação sobre um trabalhador ficaria rapidamente acessível e passível de preservação no conjunto informacional em que se insere. Um dos objetivos principais da opção de digitalização de PI's é a sua disponibilização via *web* independentemente do local físico em que se encontre, fomentando o trabalho em equipa e a existência de um efetivo serviço partilhado, em que a informação está disponível e pode ser trabalhada em meio digital.

Os passos a dar para a sua concretização são:

- Estruturação física do PI por categorias e subcategorias;
- Higienização e harmonização da documentação do PI;
- Digitalização com OCR, possibilitando uma indexação "*full text*" e dando origem a um PDF/A;
- Para além da metainformação descritiva dos registos, garantir a possibilidade de capturar metainformação técnica aquando do processo de digitalização e gerar metainformação estrutural, administrativa e de preservação, para

garantir a autenticidade, integridade e inteligibilidade da informação, a preservação e o acesso continuado no longo termo;

- PDF devidamente categorizado e subcategorizado;
- Possibilidade de inserção/edição/eliminação de metainformação e categorias;
- Possibilidade de inserção de novos documentos e datação dos mesmos;
- Definição de critérios de pesquisa;
- Possibilidade de pesquisa em “full text”;
- Garantir a gestão digital da metainformação e objetos digitais que integram o PI (Sistema de Gestão Documental, Sistema de Gestão Arquivo, Repositório Digital ou outro).

Além destes requisitos, e após a digitalização dos processos estes devem:

- Estar sempre disponíveis, para acesso, ao trabalhador a que pertence;
- Estar sempre disponíveis, para acesso e edição, ao trabalhador da UGRH em qualquer Entidade Constitutiva.

5.2. Proposta de Matriz de Sistemas/Informação

Após o desenvolvimento da dissertação, a matriz de sistemas (Ilustração 33) como podemos ver, aumentou. É certo que o Kofax ainda não está incorporado, mas a sua integração já está definida.

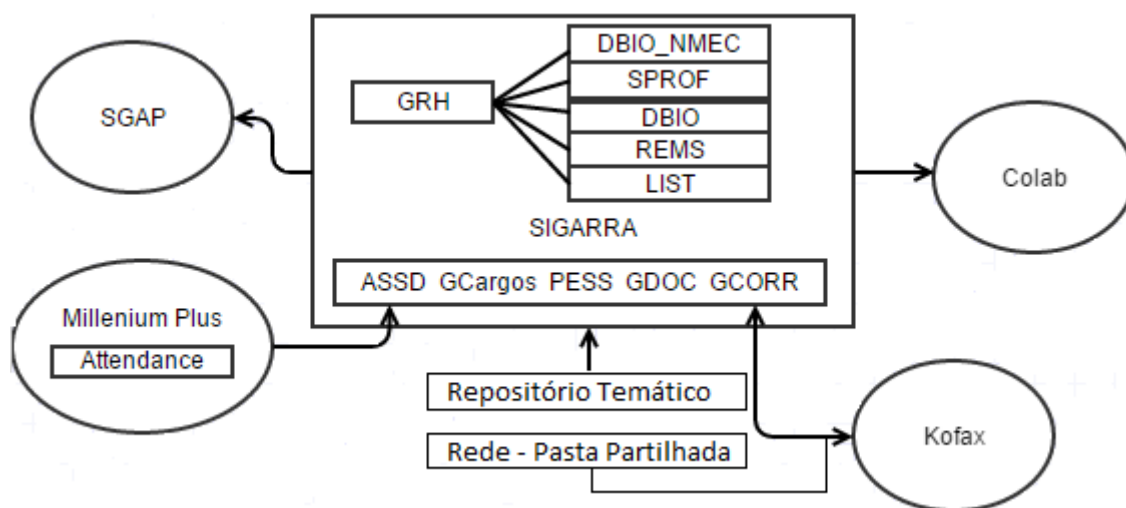


Ilustração 33: Arquitetura de Sistemas na UGRH (Pós)

Ao nível da UGRH, os sistemas utilizados numa perspectiva de fornecedor-cliente são:

Tabela 12: Sistemas UGRH (fornecedor-cliente)

Sistemas	UGRH
Millenium	Cliente do sistema ao nível do desenvolvimento técnico. Suporte ao módulo ASSD e como associador de perfis a cartões U.Porto
SIGARRA	Cliente do sistema ao nível do desenvolvimento técnico. Fornecedor em termos de informação respeitante a Recursos Humanos
GRH	Cliente do módulo ao nível do desenvolvimento técnico .Fornecedor em termos da informação armazenada.
ASSD	Cliente do módulo ao nível do desenvolvimento técnico. Fornecedor em termos da informação armazenada.
GDOC	Cliente do módulo ao nível do desenvolvimento técnico. Fornecedor em termos da informação armazenada.
PESS	Cliente do módulo ao nível do desenvolvimento técnico. Fornecedor em termos da informação armazenada.
GCargos	Cliente do módulo ao nível do desenvolvimento técnico. Fornecedor em termos da informação armazenada.
GCORR	Cliente do módulo ao nível do desenvolvimento técnico. Fornecedor em termos da informação armazenada.
Kofax	Suporte à digitalização de correspondência e aceleração de processos no módulo GCORR.
Repositório Temático	Cliente, através da recolha de informação armazenada. Fornecedor em termos da informação armazenada. A inserção da informação no sistema está a cargo da Unidade de Gestão de Documentação e Informação da UPdigital.
Pasta Partilhada	Sistema interno, a UGRH apresenta-se como cliente do espaço em rede e fornecedor da informação armazenada, mas sem a sua disponibilização para o exterior.
Colab	Cliente do sistema, utiliza-o como plataforma de comunicação interna, fornece a informação armazenada, mas sem a sua disponibilização para o exterior.
SGAP	Cliente do sistema, participa na sua parametrização e desenvolvimento e fornece a partir do mesmo informação ao trabalhador-cliente e ao trabalhador-técnico.

Com esta arquitetura, os sistemas permitem um desenvolvimento de processos de acordo com a seguinte estrutura (Ilustração 34):

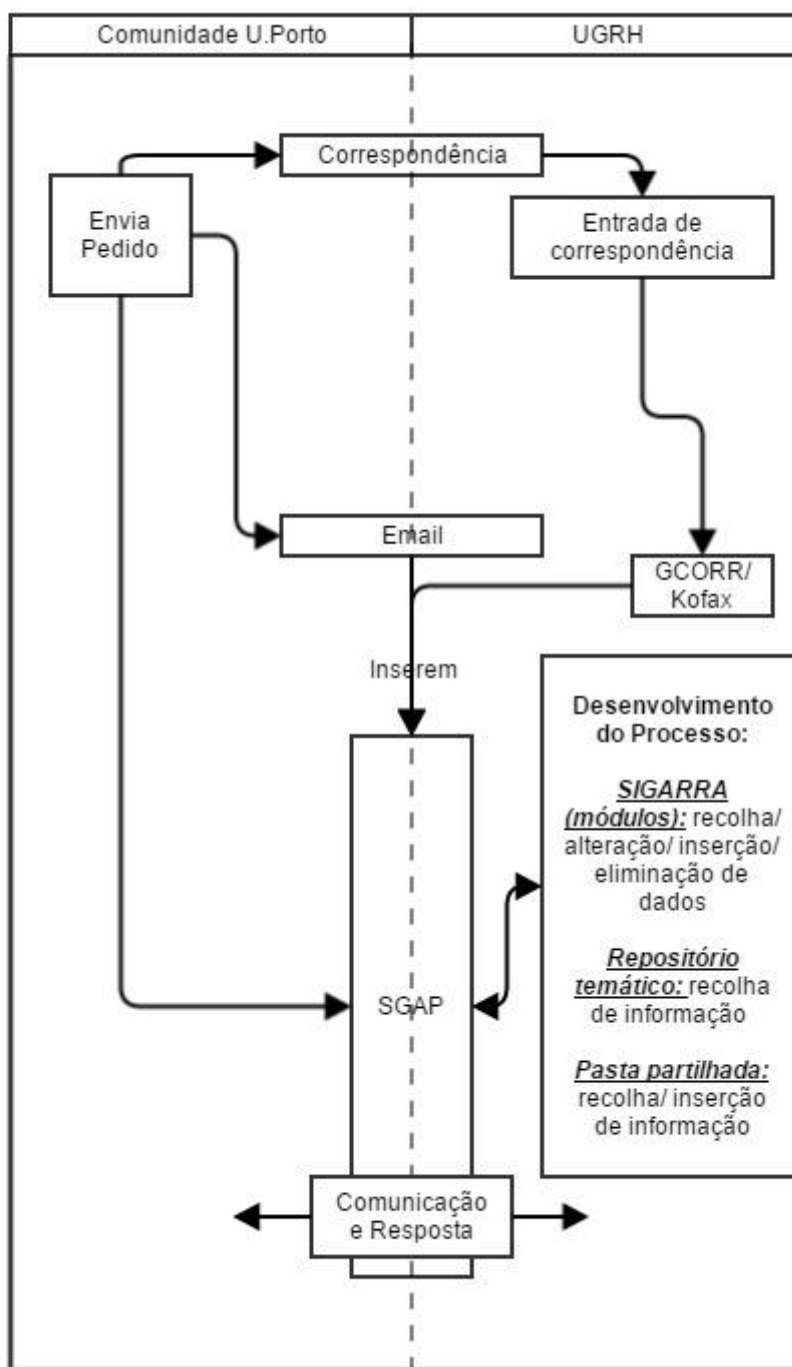


Ilustração 34: Processo Geral UGRH

Considerando a arquitetura de sistemas, a sua interligação e a informação aí armazenada de acordo com a UGRH: o SIGARRA incorpora o GRH, módulo de gestão de RH, sendo basilares ao desenvolvimento do trabalho pois possuem as informações sobre os trabalhadores da U.Porto, seja ao nível de dados pessoais, relação jurídica e remunerações. Sendo o GRH de *BackOffice*, só acessível ao trabalhador/administrador e não ao

trabalhador/cliente, para este último ter acesso aos seus dados deve fazê-lo via SIGARRA, nomeadamente fazendo uso do módulo Página Institucional de trabalhador; para isto, os dados do SIGARRA sincronizam com os inseridos no GRH ao início de cada dia.

O GRH possui os módulos:

- Números mecanográficos (DBIO_NMEC)
- Situação profissional (SPROF)
- Dados biográficos (DBIO)
- Remunerações (REMS)
- Listagens (LIST)

Na UGRH utilizam-se os seguintes módulos do SIGARRA:

- Assiduidade (ASSD)
- Página institucional do colaborador (PESS)
- Gestão de cargos (GCargos)
- Gestão documental (GDOC)
- Gestão da correspondência (GCORR)

O módulo de Assiduidade interopera com o sistema Millenium Plus, no seu módulo *Attendance*, adquirindo a informação de picagens de entrada e saída dos trabalhadores. O módulo de Gestão da Correspondência vai buscar ao Kofax a informação digitalizada e a informação dos campos inseridos pelos trabalhadores. Por sua vez o Kofax integra com o SIGARRA para ir buscar à base de dados as listagens de valores que integram os campos de classificação. A informação que flui é relativa à correspondência que dá entrada e saída e à metainformação que resulta da desmaterialização dessa informação.

O Colab interopera com o SIGARRA ao adquirir à base de dados deste a informação relativa ao perfil dos trabalhadores da U.Porto, que suporta o processo de autenticação destes (autenticação federada). O Colab possui informação de cariz comunicacional da UGRH, assim como projetos e procedimentos desenvolvidos e legislação referente à área funcional de RH. É a plataforma de comunicação interna do SRH, não desempenhando nenhum papel no desenvolvimento dos processos administrativos.

A conexão com o SIGARRA por parte do SGAP é igual à do Colab (ao nível da autenticação), já a informação que lá circula diz respeito ao trabalho administrativo desenvolvido na UGRH, como definido no tipo de pedidos que podem dar entrada no SGAP. É de referir que tanto o Colab como o SGAP, para a UGRH, são sistemas autónomos que não se interligam.

O repositório temático e a pasta partilhada aparecem como repositórios de informação, locais onde a informação em formato digital é passível de ser armazenada e

gerida. Na pasta partilhada, a maioria da informação é colocada de forma manual, daí a não conexão com nenhum sistema, tirando o Kofax que, além do módulo de correspondência, também envia para a pasta partilhada a documentação que lá é digitalizada. O repositório temático conecta com o SIGARRA em termos de autenticações. A informação que lá é colocada e consultada não é automaticamente enviada através de nenhum outro sistema.

Ainda ao nível dos STI, atualmente cada um possui uma forma de classificação de informação diferenciada, existindo uma fraca uniformização em termos de tipologias e não existindo conexão entre os vários sistemas. Com o definido neste projeto (Ilustração 35), pretende-se que as várias Entidades Constitutivas da U.Porto, que possuem os seus próprios sistemas de classificação de informação passem a partilhar um único sistema de classificação centralizado e uniforme. Com o panorama atual, um documento pode ter várias localizações e vários classificadores, levando à duplicação de informação e ao descontrolo no acesso à informação.

A partir da definição de um Serviço de Classificação central à função de GRH, pretende-se responder a qualquer variante da arquitetura de sistemas, pretende-se definir uma arquitetura de sistemas de negócio que *per si* seja um sistema de gestão de informação que consiga gerir, de forma automática, a informação produzida não só a nível central, mas também a nível local, vendo essas unidades como integrantes e sistémicas.

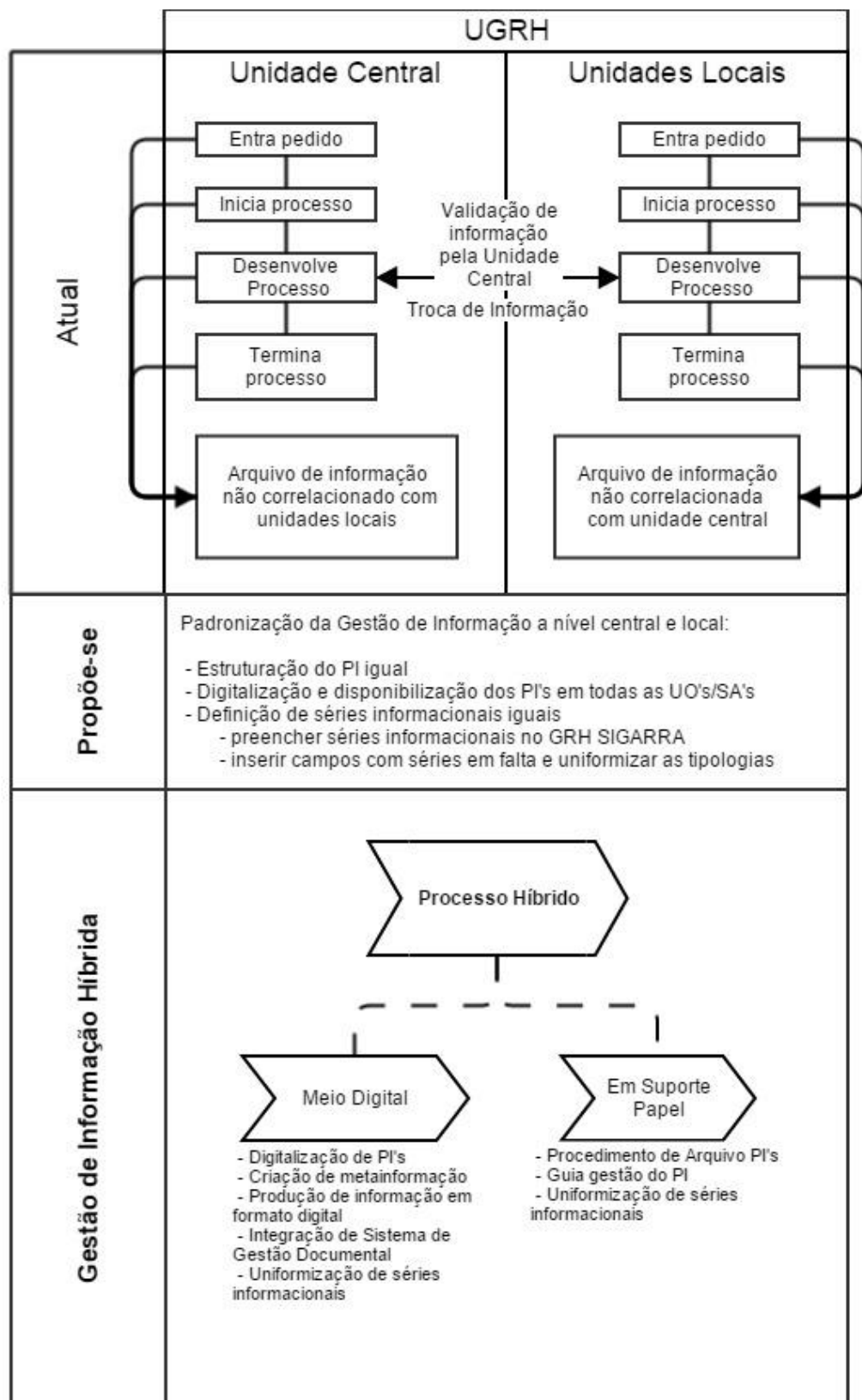


Ilustração 35: Conexão UGRH Central e Local

5.3. Gestão de Informação e Serviços Partilhados

Integrando o conhecimento teórico adquirido com a análise da instituição e as entrevistas desenvolvidas, bem como da aprendizagem que resultou da atuação e reflexão numa unidade de SP, chegou-se à compreensão do funcionamento de um SP e a propostas de orientações base em GI.

Não estando em causa neste estudo a avaliação do modelo de SP, estes apresentam-se como uma estratégia definida por parte das organizações-mãe ou “*holdings*” de um grupo empresarial/ instituição, ou neste caso da Fundação U.Porto, que tende a chamar-se colaborativa, onde áreas funcionais ou conjuntos de funções dessa organização, normalmente não conectadas diretamente ao negócio da mesma são concentradas numa nova localização física, como um organismo autónomo e que tem como objetivo aumentar parâmetros de eficiência, eficácia, redução de custos e criação de valor. Ao nível da Universidade do Porto, os SP começaram por reunir as áreas de RH, económico-financeiras, apoio jurídico, TIC, projetos e instalações e infraestruturas, verificando-se que, atualmente, as TIC e as instalações e infraestruturas deixaram os SPUP e integram os serviços da Reitoria da Universidade.

Os SP devem possuir uma orientação para o interior da própria organização, isto é, devem ter como preocupação satisfazer as necessidades dos organismos que compõem a organização onde estes se inserem. No caso dos SPUP estes devem estar orientados para as UO's/SA's da U.Porto, tentando provê-los de melhores e mais rentáveis serviços que os anteriores praticados.

Quanto à localização destes serviços, esta deve ser única e individual face à sede e aos organismos constitutivos e deve possuir uma estrutura hierárquica simples e sem muitos patamares de direção. Os SP mostram-se como uma concentração de serviços a disponibilizar aos organismos-cliente, para isso devem possuir uma unidade independente com localização única e desconectada com qualquer outro organismo, deve possuir SLA's bem definidos, aceites e reconhecidos pelos seus trabalhadores e na sua gestão deve estar alguém com competências de gestão e liderança. Quanto aos SPUP, estes tendem a ter mais características de centralização do que de concentração, pois a sua localização central é na Reitoria (Sede) da Universidade e possui recursos em todas as UO's/SA's que se sentem a responder para com os Diretores dessas UO's/SA's, ao mesmo tempo que respondem para com as chefias dos SPUP. Além disso, os SLA's dos SPUP não são reconhecidos pelos trabalhadores e, apesar de já existirem bases para a completa definição dos mesmos, ainda são poucos. Exemplificando com os SLA's definidos para a UGRH:

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Inclui processos no domínio dos vínculos e carreiras e do processamento e gestão corrente dos recursos humanos da U.PORTO

SLA	Target
Tempo máximo de resposta contendo informação relacionada com a gestão administrativa de recursos humanos	1 dia útil
Tempo máximo de resposta contendo informação relacionada com a gestão administrativa de contratos	3 dias úteis
Tempo máximo de resposta/ emissão do documento	2 dias úteis
Tempo máximo de resposta contendo informação relacionada com a gestão administrativa de assiduidade e pontualidade	2 dias úteis
Observações: A informação do processo diz respeito às tarefas a assegurar pelo serviço de recursos humanos dos SPUP, excluindo os dados que dependam de terceiros. Sendo que o tempo de instrução se inicia quando todos os elementos necessários constam do processo e suspende-se quando o processo está fora da esfera dos SPUP	
Serviços incluídos	
Gestão administrativa de recursos humanos em geral	
Gestão administrativa de contratos	
Emissão de documentos	
Gestão administrativa de assiduidade e pontualidade	

Ilustração 36: SLA's UGRH (Plano Atividades SPUP 2014)

Segundo a análise de estatutos e regulamentos das UO's/SA's e das páginas institucionais das mesmas (atualmente mais atualizadas que os estatutos/regulamentos em termos de organização interna e serviços prestados) é um facto que essas Entidades Constitutivas possuem menos serviços e menos RH nas áreas integradas nos SPUP, mas também é certo que com a entrada deste novo organismo existiram pessoas que foram reafectadas e realocadas ao nível de organismo, localização e tarefas desempenhadas e ao nível de competências para as novas funções sentem que não foram devidamente formadas, o que pode levantar questões no âmbito do desempenho dessas tarefas, ao nível da rápida compreensão de processos, para possibilitar o desenvolvimento e a melhoria contínua. No que concerne à estrutura e à nova estruturação processual dos SPUP existem posições díspares, sendo que referem que estão melhor face aos processos que deixaram de executar na totalidade, sendo só responsáveis pela receção do pedido e encaminhamento, mas que os processos que executam, apesar de a responsabilidade pelos mesmos estar nas chefias, sabem que são mais morosos pois o número de passos até à concretização do mesmo é maior e que o facto de a documentação dentro de uma UO/SA cliente ter que ser aprovada em dois locais (SPUP e UO/SA), apesar de melhorar em termos de controlo, piora em termos de tempo e desenvolvimento de mais processos.

A implementação de SP numa organização deve ter como base um estudo de viabilidade e uma análise custo-benefício ao nível da tecnologia, economia e finanças, RH e estruturas organizacionais. Nesse estudo de viabilidade devem ser englobadas as pessoas que

pertencem à organização e nomeadamente as que podem vir afetadas com esta implementação. Caso isto não aconteça, e caso não exista uma boa gestão da mudança, é dificultada a aceitação a curto e a longo prazo deste novo organismo em duas vertentes: na vertente do técnico, pois o ser humano tende a tornar-se rotineiro e não lida muito bem com alterações ao trabalho usualmente desenvolvido; e na vertente do gestor ou dirigente do organismo que, por desconhecimento ou comportamentos que se tendem controladores, receiam deixar de ter opinião ou autoridade sobre os serviços a incorporar num SP. Neste momento, a comunicação, a realização de sessões explicativas sobre SP e sobretudo a integração dos órgãos de gestão da “*holding*” no processo é fundamental para a não criação de atritos e para estarem todos os organismos alinhados estrategicamente.

É neste momento que os SLA’s devem interferir e funcionar como clarificadores do conjunto de serviços e da forma como esses serviços são feitos, definidores de responsabilidades tanto de fornecedor como de cliente e definidores de metas a atingir para uma possível avaliação quantitativa dos serviços fornecidos. Desta forma, os organismos-cliente podem participar na negociação e definição desses SLA’s, que se pressupõem tangíveis e balizar as expectativas face aos SP. A última afirmação mostra que os SLA’s podem variar de organismo-cliente para organismo-cliente, o que demonstra a flexibilidade e adaptabilidade que um SP pode efetivamente ter. Ao nível dos SPUP, que pretendem seguir um modelo básico de implementação, isto é, concentram os seus serviços numa localização única e a sua utilização é obrigatória pelas UO’s/SA’s, a definição destes acordos torna-se ainda mais necessária, principalmente por parte do cliente.

Tanto os trabalhadores de uma organização como os seus dirigentes devem fazer parte da fase de planeamento e implementação de um serviço partilhado e a negociação de requisitos e processos deve ser feita tendo em conta as necessidades dos mesmos. Estas necessidades integradas em processos, procedimentos e requisitos devem estar completamente espelhadas nos sistemas que envolvem os SP, nomeadamente o sistema de informação da U.Porto e respetivos subsistemas.

Os SP nascem da necessidade de reduzir recursos e melhorar o desempenho dos processos que não são o “*business core*” da organização. Atualmente, essa melhoria de processos só funciona se as plataformas tecnológicas corresponderem às necessidades dos serviços. Devendo os SP estar numa localização física distinta de todos os organismos de uma organização, o seu funcionamento tem de ser, quase obrigatoriamente, unicamente em ambientes digitais. A integração dos SP numa organização deve funcionar como a passagem dos processos analógicos aos processos digitais, caso estes ainda não sejam desempenhados desta forma. Assim, os SP devem servir-se de uma plataforma comum a todos os serviços, ou várias plataformas efetivamente correlacionadas, que funcionem em rede por toda a

organização e que permitam a disponibilização e tratamento de informação, via *web*, em todos os organismos. Obviamente que nem todos os processos podem ser completamente automatizados ou resolvidos em formato digital, todavia o seu desenvolvimento e a inserção de informação no sistema deve ser sempre realizada com intuito de divulgar e preservar essa informação. Os sistemas tecnológicos de informação implementados num SP, constituem uma base fundamental para o funcionamento do mesmo e a sua integração só deve ser feita após uma fase piloto que comprove o seu desempenho; os problemas com uma solução tecnológica são o maior fator de risco que um serviço partilhado pode ter.

Ao nível da U.Porto, o SGAP – Sistema de Gestão Administrativa de Processos, como ideia macro, tem todas as potencialidades para ser um protótipo do que deve ser um sistema tecnológico de informação em SP, todavia, ainda está numa fase embrionária e a sua definição de parâmetros, nomeadamente no campo da gestão da informação através de critérios de classificação, acesso e preservação é praticamente inexistente. Outros problemas do SGAP refletem-se na agilização de processos, na definição dos *workflows* corretos para cada processo e ainda na necessidade de adequação às necessidades dos trabalhadores. Ainda sobre o SGAP, e relacionado com as pessoas, os problemas atuais são a falta de adaptação às novas tecnologias e à mudança nas formas de desenvolver os processos; é um problema de tempo para a adaptação que pode ser combatido com mais formação. Além deste, existe um problema de divulgação a todos os trabalhadores da U.Porto que desconhecem a possibilidade de submeter os seus pedidos tendo como via esta plataforma.

Ao nível de RH, numa fase inicial, os SP devem incorporar os melhores especialistas da organização nas áreas que estes pretendem fornecer. Estes especialistas além de fazerem parte da construção do novo organismo, devem ser os responsáveis pela definição de procedimentos e pela parametrização dos processos que se pretendem subdivididos em sequências de atividades básicas e passíveis de implementação no sistema tecnológico de informação. Ao informatizar e automatizar os processos, tornando-os tarefas simples, rotineiras e balizadas pelo sistema, o desenrolar desses processos passa a não necessitar de mão-de-obra altamente especializada, o que torna os SP um bom local não só para a realização de estágios de recém-licenciados, mas também como primeiro emprego. Alguns autores afirmam que a rotação de quadros é quase permanente como também não existe grande progressão na carreira, pois os níveis hierárquicos devem ser poucos. Ao nível da U.Porto, para já e enquanto não existir um sistema suficientemente robusto, tal não parece aconselhável; além disso, os SPUP englobam áreas funcionais críticas à sua administração, tal como RH e o apoio jurídico, que, para um bom funcionamento, necessitam de técnicos especializados. A forma de trabalho da U.Porto vem ao encontro de outra orientação que

afirma que os SP ao integrarem os especialistas e ao concentrar recursos, estes vão desenvolver as suas potencialidades e começar a construir uma carreira profissional.

Os SP devem desenvolver, ao nível de RH, iniciativas de motivação do pessoal e contribuição para a sua formação contínua. Possuir um gestor/dirigente com um estilo de liderança é, sem dúvida, uma mais-valia e uma forma de criar confiança e sentido de pertença numa equipa. Ao nível da U.Porto, os SP desenvolvem regularmente formações para os seus trabalhadores, para as quais estes são sempre incentivados a comparecer, ao nível de formação inicial de novos trabalhadores, aconselha-se a criação de pacotes de formações que estes devam comparecer numa primeira fase de estadia na organização.

Os SPUP são ainda recentes e pode-se dizer que ainda estão em fase de mudança, caso disso é a recente saída de dois serviços de dentro do seu âmbito: TIC para a Reitoria e instalações e infraestruturas para as UO's e Reitoria. Tal problemática pode dever-se à resistência à mudança por parte das UO's/SA's e seus trabalhadores, pois tal como refere uma mensagem da Comissão de Trabalhadores (CT), “a transição não foi suave” e pelo que se pode constatar, alguns trabalhadores só souberam da alteração cerca de três dias antes da sua implementação. A mesma mensagem da CT desaconselha, tal como acima referido, o modelo hierárquico adotado e defende a incorporação dos serviços, sob alçada dos SPUP, nos serviços centrais da Reitoria, com “procedimentos universais de aplicação local em todos os serviços da UP, sem nunca esquecer a autonomia das Escolas e SA's”.

Por fim, é defendido o novo paradigma da UPdigital, tendo sido questionada a inserção das TIC nos SPUP pois não se deveriam dividir em Entidades Constitutivas diferentes áreas tão próximas como por exemplo as TIC e a Gestão de Informação. Pode-se constatar que uma das ideias inicial era integrar esta última Unidade nos SPUP, mas tal não veio a acontecer. Ainda sobre as TIC, e pelo que se pode analisar em outras Universidades, estas são as que mais vezes integram SP, existindo casos em que as organizações só partilham o serviço de TIC. Vários autores defendem que, devido ao seu carácter não relacionado com o negócio das organizações, esta área é preferencial e a de mais simples partilha pelos possíveis organismos-cliente.

A conexão dos SP com o trabalho desenvolvido no arquivo da UGRH é simples: se queremos a informação sempre disponível, via *web*, e antes (neste caso durante) da implementação dos SP esta se encontra dispersa, destruturada, desatualizada e em formato papel, temos que sob uma visão holística considerar o todo da instituição Universidade, os subsistemas produtores, a nova unidade de SP, os processos que desenvolvem e os respetivos atores, bem como apoiar a produção informacional, reunir, estruturar, atualizar, digitalizar e relacionar a informação produzida e acumulada, seja em meio digital, seja em suportes

tradicionais, para que possa estar disponível em qualquer momento e local para todos os trabalhadores U.Porto que dela necessitem.

Os SPUP ainda não funcionam na sua plenitude como SP, mas caminham nesse sentido apresentando como pano de fundo da sua atuação o trabalho cada vez mais em meio digital. Para fortalecer essa direção devem ser desenvolvidas atividades com vista à aplicação integral da assinatura digital e, ao nível da UGRH, recomenda-se o desenvolvimento dos dois projetos um dos quais tem como objetivo a estruturação da série informacional “Processo Individual de Pessoal”, em formato papel, através da definição de categorias e subcategorias, evidenciadas com separadores entre a documentação de cada processo, para isso é necessária uma atualização da documentação (eventual eliminação de informação obsoleta) dentro do PI. Com essa estruturação os processos seriam agilizados pois a informação seria mais rapidamente acedida.

Para a implementação da estruturação dos Processos Individuais, propõe-se o seguinte plano de atuação:

Fase 1) Estruturação dos Processos Individuais na Unidade Central

1º. Aquisição do material necessário

Será necessário um total de cerca de 2700 capas (num estudo rápido verificou-se que poderão ser adquiridas capas a 40 cêntimos cada) mas propõe-se que a aquisição e a integração nos processos individuais seja gradual:

- Aquisição e integração de novas capas para os processos com volume superior a 70/80 folhas;
- Aquisição, igualmente parcial, de separadores (cerca de 43 cêntimos pelo carrinho de compras) e folhas de cor (temos para já algumas no stock de material).

2º. Integração da estrutura nos processos individuais

- Sensibilização dos trabalhadores da Unidade de gestão ao nível central para a nova estrutura e posterior manutenção;
- Integração da estrutura inicialmente nos processos de menor volume, que não exigem a alteração de capa (manutenção e criação de novos processos por parte de todos os trabalhadores da Unidade de gestão ao nível central);

- Integração da estrutura e das novas pastas nos processos individuais de maior volume (manutenção e transição posterior de processos de menor dimensão por parte de todos os trabalhadores da Unidade de gestão ao nível central).

Esta integração pode ser realizada sem a necessidade de contratação, prevendo-se no entanto que seja um processo moroso. Um exemplo de trabalho semelhante realizado na Faculdade de Ciências diz-nos que para cerca de 400 Processos Individuais existiu uma contratação durante seis meses de um trabalhador para a tarefa; no entanto, não podemos precisar em que condições foi realizada a tarefa e só se terá uma ideia mais concreta da morosidade neste caso ao iniciar o processo. Propõe-se que se inicie o processo e se averigue assim que possível a necessidade, ou não, de contratação para concluir o processo.

Fase 2) Estruturação dos Processos Individuais nas Unidades Locais

Apenas após a estruturação dos Processos Individuais ao nível central se deve pensar a estruturação ao nível local. Sendo que algumas Unidades Locais já usam a categorização do Processo Individual, será indicado iniciar a estruturação nas Unidades que não tenham categorização. Em todas, é indicado que se faça um levantamento dos materiais em uso (capas, separadores...) para verificação do que poderá ser aproveitado. Neste caso, poderá ser também indicada a contratação para o processo de estruturação, sendo no entanto apenas verificável mais proximamente no tempo.

Como se deve caminhar tendo em vista o digital, está em fase de elaboração outro projeto, que deve ser realizado de seguida, com as mesmas necessidades e com o objetivo de automatização da série informacional Processo Individual de Pessoal através da digitalização e categorização da informação em formato papel; como benefícios esperam-se o processo individual de pessoal em formato digital, o rápido acesso ao PI, a agilização de processos, a disponibilidade do PI em qualquer local via *web*, logo em qualquer entidade constitutiva, a libertação de espaço físico e por fim a preservação a longo termo. Para simplificar o acesso à informação por parte de todos os trabalhadores da UGRH presentes em todas as Entidades Constitutivas, deve-se, mediante autenticação e fornecimento de acesso, fornecer o Processo Individual de Pessoal em formato digital. Nesse sentido propõe-se um projeto constituído por duas fases:

- **1ª Fase:** Definição do processo de automatização e digitalização de todos os Processos Individuais de Pessoal, com a utilização da tecnologia OCR capaz de reconhecer caracteres a partir de um arquivo de imagem e tornando-o num arquivo de texto editável em ambientes digitais. A integração dos processos deve ser feita, depois, no sistema de informação da Universidade do Porto e

ficar disponível em um de dois cenários: via SIGARRA na página pessoal do trabalhador, ou via Repositório Temático da Universidade do Porto. Este trabalho deve ser inicialmente desenvolvido por um Técnico Superior da área de Ciência de Informação para a definição do tratamento de informação, formação aos trabalhadores e categorização do Processo Individual.

- **2ª Fase:** Continuidade de integração de nova informação nos Processos Individuais de Pessoal, para o desenvolvimento e melhoramento do processo, mas também o trabalho de toda a equipa da UGRH que pode arquivar, inserindo nova documentação ao Processo Individual de trabalhador.

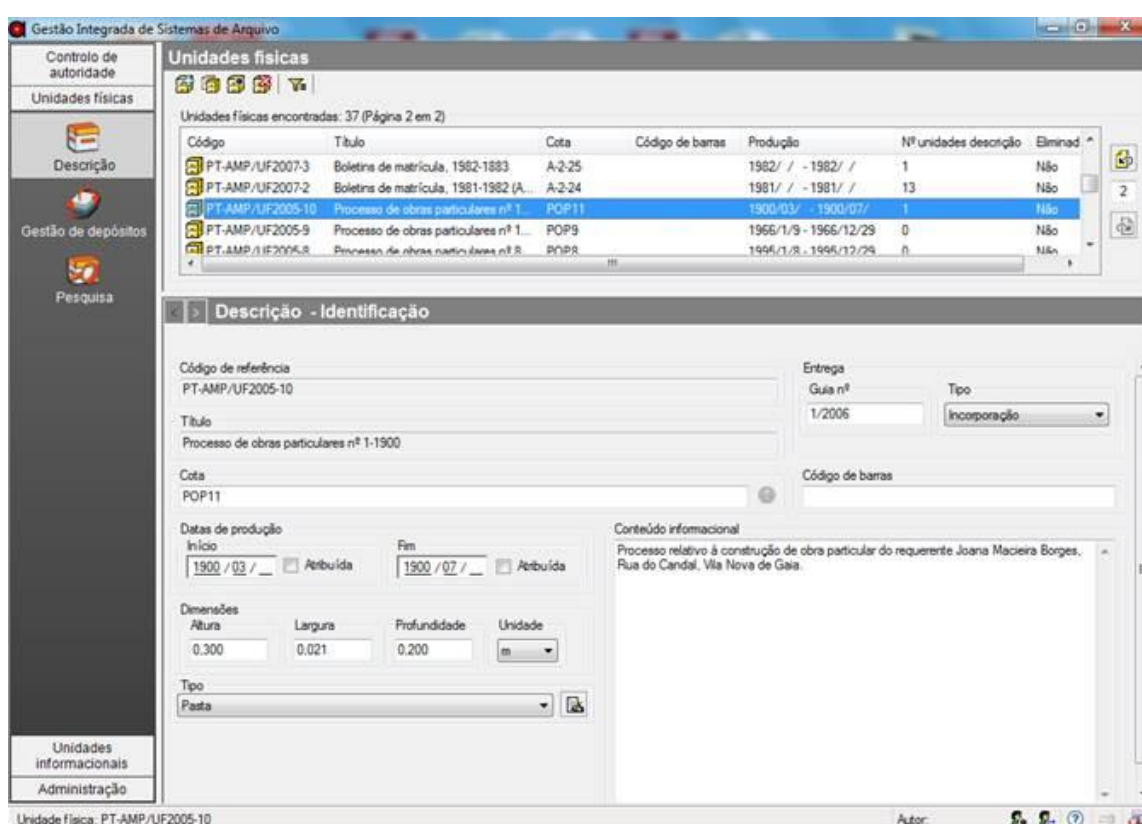


Ilustração 37: GISA - Módulo de Gestão de Unidades Físicas

Um das possibilidades de futuro para a gestão da informação em suporte papel, é a utilização do Módulo de Gestão de Unidades Físicas do GISA – Gestão Integrada de Sistemas de Arquivo (Ilustração 37), no qual podem configurados os depósitos e registados os dados relativos ao Recenseamento das unidades físicas e consequente gestão de depósitos, gestão de requisições, descrição de informação, associação a objetos digitais e avaliação, seleção e abate de unidades físicas. Este software possui módulo de Controlo de Autoridade (nomeadamente entidades produtoras) e gestão de perfis e permissões.

Conclusão e perspectivas futuras

O modelo de gestão por SP tem como lógica fundamental a concentração de serviços de caráter administrativo e fora do âmbito de negócio de uma organização, numa estrutura independente, com localização física separada da sede ou qualquer outro organismo dessa organização, onde, numa fase inicial, são reunidos os trabalhadores mais especializados nos serviços a integrar numa nova unidade – Serviços Partilhados – onde devem ser esses trabalhadores os responsáveis, em conjunto com a administração, pela definição dos processos e procedimentos.

Reconhecendo que a afirmação dos SP depende, em grande parte, da interação através das TIC, mas também da capacidade de perceber a necessidade e a vantagem em produzir, usar e partilhar informação que dando corpo ao sistema de informação da Universidade reflete o todo institucional, é fundamental que os trabalhadores e os profissionais da informação que os apoiam estejam envolvidos desde logo na especificação de requisitos para um sistema tecnológico de informação que sustente todos os processos administrativos e todo o ciclo de gestão de informação, desde a criação/captura até à preservação. Tendo como visão o futuro, todas estas interações beneficiam com o recurso ao meio digital existindo, todavia, um contexto de produção, partilha e uso híbrido, mas tendendo cada vez mais para o digital, que não pode ser ignorado.

A automatização dos SP propícia a simplificação dos processos e uma especificação das tarefas que requer, numa primeira fase de mudança, conhecimentos simultaneamente abrangentes e avançados, tendendo, ao nível das operações e rotinas, para um menor nível de exigência e responsabilidades.

A padronização de processos e procedimentos e uma definição base dos serviços a oferecer é outra das características dos SP que permite obter um maior retorno com a manutenção de níveis de qualidade elevados. A adaptabilidade e flexibilidade são a melhor forma destes serviços serem aceites por todos os organismos de uma instituição, contribuindo para isso os SLA's que devem ser definidos entre organismo-cliente e organismo-fornecedor e onde a “*holding*” deve ter um papel moderador. A presença da organização-mãe sustenta a aceitação destes serviços e reduz a resistência à mudança, fator que contribui para o bom desempenho dos SP e que proporciona o fornecimento de serviços de excelência.

O primeiro passo para a incorporação de SP é o desenvolvimento de sessões de explicação a técnicos e administradores dos organismos por forma a colmatar o pouco

conhecimento sobre este modelo de gestão e para que estes percebam que a sua autonomia e controlo não vai ser ultrapassada. No já referido relatório da Grant Thornton (2011) é demonstrada essa problemática: *“In practice, however, there are a number of obstacles, both real and perceived, blocking the implementation of shared services. Competition between institutions and a desire to retain independence underpin a number of these barriers as interest is typically restricted to those areas of activity considered to be non competitive”*.

Na sua definição inicial, e entre outros, os SPUP fundamentam-se nos princípios da dependência funcional em que os trabalhadores que estão nas entidades constitutivas respondem aos Diretores dessas entidades e o princípio da avaliação pelos resultados, em que as atividades devem ser orientadas de acordo com os SLA's definidos. Isto reflete a necessidade de envolver todas as entidades constitutivas no suporte à definição dos SP na U.Porto, pois um serviço partilhado deve ser estruturado com vista ao apoio a outros organismos.

Como referido, esse apoio deve ser definido e quantificado com base nos SLA's, podendo existir dois modelos: o primeiro é a padronização/unificação, em que todos os sócios ou organismos-cliente utilizam o mesmo tipo de serviço, levando à perda de diferenciação e à unicidade; o segundo reflete a adaptabilidade, em que é oferecido um serviço tendo como base as necessidades específicas de cada cliente.

No primeiro caso, o trabalho dos técnicos é simplificado, sendo, todavia, mais experiente, profissional e eficaz e eficiente, no segundo, o trabalho torna-se adaptável mas mais complexo e sujeito a erros, todavia com uma maior capacidade de gerar lucros e angariar novos clientes. Com SLA's, as organizações tendem a perder independência, pois são definidas as formas de resolução do serviço e todo o poder e responsabilidade passa para a entidade-fornecedor. Daí que, se os SLA's não chegam ao trabalhador, estes não podem funcionar como esperado, facto que ocorre ao nível dos SPUP, sugerindo-se não só uma apresentação dos mesmos, como a integração destes com a plataforma de desenvolvimento de processos administrativos, com a fixação, por processo, de datas limite automáticas para a sua resolução.

Os SP constituem um diferente modelo de agir e gerir a Universidade e dessa ação decorre e é modelada a informação que integra o seu SI, constituindo o registo, a evidência e a memória da instituição.

Na Universidade do Porto os SP foram criados pela necessidade e tendo como objetivos: prestar serviços de excelente qualidade, rentabilizar recursos, otimizar a eficiência e consolidar e partilhar informação e conhecimento. Assim sendo, estes devem estar sustentados em sistemas tecnológicos de informação capazes de controlar e apoiar a gestão

dos processos desenvolvidos nos serviços dos SP, pois para fornecer um serviço de excelência, deve-se implementar um STI robusto, eficaz e eficiente e que responda às necessidades dos clientes e fornecedores mas que é indissociável do SI que suporta e que necessita ser gerido.

A GI engloba, pois, a totalidade do complexo sistema de informação da U.Porto e é indissociável da gestão da plataforma tecnológica de suporte às atividades dos serviços e de GI, sendo a produção, relevância, pertinência e disponibilização de forma assíncrona e multidirecionada vital para o funcionamento dos SP.

A este nível foram desenvolvidos projetos que pretendem melhorar o desempenho das plataformas tecnológicas ao nível de funcionamento, integrando novos sistemas, como o SGAP, o Colab e o Kofax, e definidos projetos para disponibilização de cada vez mais informação em meio digital, através da organização e digitalização da série informacional *Processos Individuais de Pessoal*, tendo como objetivo a curto e longo prazo, uma visão cada vez mais completa e integrada do PI híbrido.

Foram, assim, definidas três fases, uma delas incorporada no trabalho a desenvolver na instituição tendo como base o tempo de permanência, que consistiu na organização da série informacional dos PI's e a respetiva referenciação sob responsabilidade da UGRH do SP de RH (unidade central), e duas como perspetivas de futuro, sob a forma de projetos já delineados, um que visa a criação de uma classificação sistemática para a organização interna dos PI's e outro a digitalização de todos os PI's com requisitos de preservação a longo prazo, possibilitando e facilitando o acesso a todo o conteúdo informacional do PI em meio digital mas relacionando-o sempre com a componente física que diferentes imperativos obrigam a preservar em suporte analógico.

Além disto, e com o contributo das plataformas tecnológicas, nomeadamente o SGAP, foi percecionado o modelo de interatuação para a GI, entre o Serviço Partilhado com responsabilidade de execução operacional dos processos transversais à Universidade na função meio de RH com os polos descentralizados existentes nas diversas UO'S, modelo esse que, a longo prazo, deve ser melhorado e simplificado, nomeadamente quando toda a informação ao nível dos RH (PI's incluídos) estiver ou for pedida, desenvolvida, autenticada e efetivamente armazenada e preservada em meio digital.

Ao nível da GI, a entrada dos SPUP não alterou praticamente nada, continuando, ao nível central, a informação a ser gerida em parceria com a Unidade de Gestão de Documentação e Informação da Reitoria. Relativamente aos processos organizacionais, nos que se referem às unidades locais, é evidenciada a existência de mais passos no desenvolvimento dos mesmos, nomeadamente no que toca à sua validação, contribuindo, todavia, para a existência de mais qualidade na informação disponibilizada. No que respeita aos processos administrativos a integração da plataforma SGAP, que modela e permite a

realização desses processos em meio digital incluindo o fluxo de informação e mensagens necessárias à sua conclusão, possui grandes potencialidades, no entanto, necessita, ainda, de um interface e de um desenvolvimento de processos mais simples e intuitivos e uma natural conexão com o SIGARRA ou passando pela definição de novas funcionalidades em sistemas de suporte ao negócio com esse tipo de preocupações.

O suporte papel ainda domina muitas das preocupações ao nível da GI ficando em aberto a expansão do trabalho realizado com os PI's à restante informação com gestão física centralizada na UGRH (não inserida nos PI's).

Abordando os STI's, constata-se que as TIC são a área que, pela facilidade de funcionamento em meio digital, é vista como a mais simples de integrar um SP, sendo por vezes a única área a integrar o modelo de SP numa organização. Tal não acontece na U.Porto não sendo, por isso, menor a presença e importância do STI, nomeadamente no serviço prestado desde logo às unidades dos SPUP.

O SIGARRA, integrando o módulo de GRH, constitui a fundamental plataforma tecnológica e de informação que suporta a atividade da UGRH, enquanto o SGAP está a ser desenvolvido como uma nova plataforma de execução dos processos administrativos.

Porém, os processos relacionados com a GI carecem, ainda, de uma adequada abordagem no contexto das ferramentas existentes e em desenvolvimento, bem como nos novos processos e modelo de gestão. Tal como qualquer entidade produtora de informação, os SP prolongam-se para além do término dos processos administrativos desenvolvidos, devendo ser acionadas tarefas que garantam a preservação e o acesso continuado a essa informação no longo prazo, quer como recurso de gestão, quer como evidência e memória institucional.

Esta preocupação com todo o ciclo de gestão de informação, incluindo a preservação e o impacto da automatização, são passos necessários para a construção de um Sistema de Informação Ativa e Permanente e, como unidade orgânica da U.Porto, os SPUP devem contribuir para esse objetivo com a dupla responsabilidade que decorre da sua mediação nos fluxos de trabalho e informacional desenvolvidos com as UO's e SA's, a nível digital e analógico.

O conceito de SP pode, efetivamente, potenciar uma gestão integrada da informação, pois a concentração de recursos e serviços num só local tende a promover a não dispersão da informação e o desenvolvimento de práticas e sistemas de gestão comuns e partilhados contribuindo para a perceção, otimização e controlo dos processos de GI.

Como perspetivas futuras apresentaram-se possíveis melhorias e passos a dar no sentido da implementação de um Sistema de Gestão da Informação Ativa e Permanente alinhado com o modelo de gestão e com a missão institucional e que se constrói com

mudanças no suporte à produção, organização, fluxo, armazenamento, preservação, disseminação e uso da informação nos diversos serviços e com recurso às TIC, mas também com o assumir da função de GI, com a integração de profissionais de CI e a interação e cooperação com os serviços especializados (centrais e locais) em gestão da informação, apresentando-se a própria GI como função passível de se configurar como um SP⁵⁰.

⁵⁰ Foi aceite para o 12º Congresso BAD uma comunicação sobre este projeto intitulada: “Gestão da Informação e Serviços Partilhados : a Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Porto”.

Referências Bibliográficas

1. **ADUP REIT – Processos individuais de pessoal [19(62)-2006]** [em linha] – Repositório Temático da Universidade do Porto, 2015. [Consult. 20 mai. 2015]. Disponível na Internet <URL <https://repositorio-tematico.up.pt/handle/10405/39836> >.
2. **An assessment of Shared Services in Scotland's Higher Education Sector** [em linha] – EY's – [Consult. 13 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <http://www.universities-scotland.ac.uk/uploads/UniversitiesScotland%20shared%20services%20analysis%20FINAL.pdf>>.
3. **Anexo às demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2013** [em linha] – Universidade de Lisboa – [Consult. 14 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <http://www.ulisboa.pt/wp-content/uploads/3-ANEXO-%C3%80S-DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES-FINANCEIRAS.pdf> >.
4. AMARAL, Alberto; TAVARES, Orlanda; SANTOS, Cristina - **Higher education reform in Portugal: A historical and comparative perspective of the new legal framework for public universities**. *Higher Education Policy*, Nº 2(2013)6, p.5-24.
5. APDSI - **Os serviços partilhados na administração pública**. APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2010.
6. **Arquivo** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 26 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1677>>.
7. **Assiduidade** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?p_pagina=1005801>.
8. BEYNON-DAVIES, Paul - **Business Information Systems**. 2nd edition. Basingstoke (UK) : Palgrave, 2013. ISBN 978-0-230-20368-6
9. BEYNON-DAVIES, Paul - The Enactment of Significance : a unified view of information, systems and technology. **European Journal of Information Systems**. 19(4) (2010). p.1-20
10. BEYNON-DAVIES, Paul - Personal Identity Management as a Socio-Technical Network. **Technology Analysis and Strategic Management**. 22(4) (2010). 463 – 475. ISSN 0953-7325
11. BEYNON-DAVIES, Paul - Significant threads : the nature of data. **International Journal of Information Management**. 29(3) (2009). p. 3-14

12. BERGERON, Bryan. - **Essentials of Shared Services**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002
13. BRAGA, Ascensão - **A gestão da informação**. Guarda: Universidade da Beira Interior, 1996. Dissertação de Mestrado.
14. **Breve apresentação dos SPUP** [em linha] – Serviços Partilhados da Universidade do Porto, 2013. [Consult. 28 out. 2014]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/spup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1019731 >.
15. **Centros de Serviços Partilhados** [em linha] – SNN Serviços de Gestão Aplicada. [Consult. 02 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: http://www.snn.pt/SERVI%C3%87OS/Organiza%C3%A7%C3%A3o_e_processos/Centros_de_servi%C3%A7os_partilhados.aspx>.
16. CHOO, Chun Wei - **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003.
17. **Consolidation and Shared Services in Higher Education**. Washington: Hanover Research, 2013
18. DAVID, Gabriel; RIBEIRO, Lígia - **SIFEUP - Sistema de Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**. FEUP. 1996/10/16. [Em linha]. [Consult. 13 jan. 2015]. Disponível em [www:<url:http://sigarra.up.pt/feup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1570>](http://sigarra.up.pt/feup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1570).
19. DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. – **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da pratica metodológica**. Prefácio de jean Ladrière. Tradução Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A. 1977.
20. Deloitte - **Handbook de serviços partilhados : um guia prático para a implementação de serviços partilhados** - 1ª ed. - Lisboa : Deloitte, 2004. p.99
21. Deloitte - **Shared services in the higher education sector: Together as one**. Deloitte & Touche, 2011. [Consult. 30 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/shared_services_education_deloitte_ireland.pdf >.
22. DECRETO-LEI nº 96/2009. “D.R. I Série”. 81 (09-04-27) 2447-2452.
23. DESPACHO n.º 25900/2009. “D.R. II Série”. 229 (09-11-25) 48268- 48269.
24. DESPACHO n.º 14600/2013. “D.R. II Série”. 219 (13-11-12) 33277-33282.
25. DESPACHO n.º 4760/2014. “D.R. II Série”. 65 (14-04-02) 8902-8907.
26. DESPACHO NORMATIVO n.º 18-B/2009. “D.R. II Série”. 93 (09-05-14) 19106-(11)-19106-(27).
27. **Documento** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da

- Informação, 2007. [Consult. 26 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1708>>.
28. Documento Enquadrador do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto. Porto: SPUP, dezembro 2012
 29. DOVE, Cathy S. - **The shared service center: A model for university efficiency?**. Proquest, 2004 [Consult. 29 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3124682> >
 30. **Efficiency and effectiveness in higher education:** A report by the Universities UK Efficiency and Modernisation Task Group - Universities UK, September 2011. ISBN: 978-1-84036-260-2
 31. ERIKSSON, Hans-Erik; PENKER, Magnus - **Business modeling with UML: business patterns at work**. New York: John Wiley & Sons, 2000. ISBN 0-471-29551-5.
 32. GAVINA, Ana Sofia Pereira - **Da Gestão de Documentos ao Sistema de Gestão de Informação Ativa e Permanente : o caso do iPortalDoc**. Porto : Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2014. Dissertação de Mestrado (Ciência da Informação). Orientadora FEUP Maria Fernanda Martins; Coorientadora FEUP Maria Manuela Pinto.
 33. **Gestão de Cargos** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?p_pagina=1005777>.
 34. **Gestão de Correspondência** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?p_pagina=1001019 >.
 35. **Gestão de Correspondência:** Análise, Modelação e Levantamento de Necessidades - Serviços Partilhados da Universidade do Porto. Projeto Transversal Plataformas Colaborativas de Interação dos SPUP.
 36. **Gestão de Documentação e Informação** [em linha] – Reitoria da Universidade do Porto, 2015. [Consult. 16 mai. 2015]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/uni_geral.unidade_view?pv_unidade=445 >.
 37. **Gestão Documental** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?p_pagina=1001079>.
 38. **Gestão da informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 20 dez. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1770>>.

39. **Gestão por Processos** [em linha] – SIAG. [Consult. 09 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.siag.pt/gestao-por-processo>>.
40. **Gestão de Recursos Humanos: Assiduidade Parametrização** - Universidade Digital. Universidade do Porto, junho 2012.
41. **Gestão de Recursos Humanos (GRH)** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL: https://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?p_pagina=1005793>.
42. Grant Thornton – Opportunities and Interest in Shared Services – London HEI's. London Higher, january 2011. Report
43. HAYNES, Richard; YOUNG, Fiona - **An Assessment of Shared Services in Scotland's Higher Education Sector**. UK: EY LLP, 2013
44. HUIZING, A.; ERIK J. Vries. - **Information Management: Setting the Scene**. Elsevier. Vol. 1, 2007
45. **Informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 20 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1725>>.
46. **Keys to Successful Public Sector Shared Services Implementations: Focus on Governance**. [em linha] – Accenture, 2006. [Consult. 05 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.govsourcing.com/pdf/accenture-pa-centralization.pdf> >.
47. LEVITAN, Karen. - **Information Resources as “Goods” in the Life Cycle of Information Production**. Journal of the American Society for Information Science. Vol. 33 nº. 1 (1982), p. 44-54 DOI: 10.1002/asi.4630330108
48. MAGALHÃES, António M.; VEIGA, Amélia; AMARAL, Alberto; SOUSA, Sofia; RIBEIRO, Filipa M. - **Governance of governance in higher education: Practices and lessons drawn from the Portuguese case**. *Higher Education Quarterly*, Nº 67(3) (2014), p.295-311
49. MAGALHÃES, António M.; VEIGA, Amélia; AMARAL, Alberto; SOUSA, Sofia; RIBEIRO, Filipa M. - **A reconfiguração da gestão Universitária em Portugal**. *Educação, Sociedade & Culturas*, Nº 41 (2014),p. 7-23
50. **Making Case for Shared Services Toolkit**. [em linha] – The Advisory Board Company. - EAB: Education Advisory Board. [Consult. 06 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.eab.com/research-and-insights/business-affairs-forum/toolkits/making-the-case-for-shared-services> >.
51. **Manual de Assiduidade: SIGARRA**. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, fevereiro 2012

52. **Manual de Assiduidade:** SIGARRA/Chefia. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, fevereiro 2012
53. MARTINS, Gilberto; THEÓPHILO, Carlos – **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007
54. MATOS, Maria do Rosário Caldeira Nunes de. – **Serviços Partilhados na Administração Pública: Avaliação do caso da Universidade de Lisboa**. Lisboa: ISCSP, 2012. Dissertação de Mestrado
55. MCGILVRAY, Danette. - **The Information Life Cycle**. [em linha] – BeyeNetwork. [Consult. 4 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.b-eye-network.com/view/7396>>.
56. **Método Quadripolar** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 18 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1738>>.
57. **Millenium Plus** [em linha] – Milenio 3 – [Consult. 9 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL <http://www.milenio3.com/en/software/millenium-plus>>.
58. **MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE E MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE** - Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support. França: Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, julho 2010.
59. MORESI,E. - **Delineando o valor do sistema de informação numa organização**. *Ciência da Informação*, n^o 29, 1 (2000), p.14-24.
60. **New Campus Services department takes shape**. [em linha] – Harvard Gazette. – The President and Fellows of Harvard College, 2010 [Consult. 08 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://news.harvard.edu/gazette/story/2010/11/new-campus-services-department-takes-shape> >.
61. **Normas e Orientações – Recursos Humanos** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 11 nov. 2014]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1012274 >.
62. NUNES, Sérgio - **Alternativas para a Interoperabilidade entre Sistemas de Informação Universitários**. Porto: FEUP, 2004. Dissertação de Mestrado.
63. O'BRIEN, Rory - **An Overview of the Methodological Approach of Action Research**. Faculty of Information Studies, University of Toronto, 1998.
64. **Ohio Shared Services Uses Enterprise System to Consolidate State Financial Services**. [em linha] – Government Technology. [Consult. 05 jan 2015]. Disponível na

- Internet <URL: <http://www.govtech.com/featured/Ohio-Shared-Services-Uses-Enterprise-System.html> >.
65. OLIVEIRA, Hugo Azevedo - **A Preservação da Informação : um contributo para a implementação de um Arquivo Digital Certificável no Município do Porto**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2014. Dissertação de Mestrado (Ciência da Informação). Orientadora FEUP Maria Fernanda Martins; Coorientadora FEUP Maria Manuela Pinto.
66. **Organograma da Administração da Universidade de Coimbra** [em linha] – Universidade de Coimbra, 11 junho 2014. [Consult. 30 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <http://www.uc.pt/administracao/organograma-12jun.pdf>>
67. **Página Institucional do Colaborador** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_BASE.GERA_PAGINA?p_pagina=1001159>.
68. **Paradigma pós-custodial, informacional e científico** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 26 dez. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1751>>.
69. PEREIRA, Adriana - **Estruturação de um sistema de informação ativo e permanente na FLUP: o impacto do sistema SIGARRA**. Porto: FEUP, 2013. Dissertação de Mestrado.
70. PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo - Gestão da Informação e Preservação Digital : uma perspectiva portuguesa de uma mudança de paradigma. In **CONGRESO DEL CAPÍTULO ESPAÑOL DE ISKO, 9º, Valência - Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento : actas del congreso**. València : Universitat Politècnica de València, 2009
71. PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – Gestão e Preservação da Informação: o impacto do pensamento sistémico. In **Encontro Internacional de Arquivos**. Évora : Universidade de Évora, 2014
72. PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – **PRESERVMAP : Um roteiro da preservação na era digital**. Porto: Edições Afrontamento; CETAC.Media (Colecção CAI; 7). ISBN 978-972-36-1070-3. 2009.
73. PINTO, Maria Manuela; SILVA, Armando Malheiro da - Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações. In **2º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, Brasil, 2005. Actas de Conferência Internacional. [Consult. 30 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13461/2/63557.pdf> >
74. **Plano de Atividades e Orçamento: Ano 2014** [em linha] - Serviços Partilhados da

- Universidade do Porto. [Consult. 15 out. 2014]. Disponível na Internet <URL https://sigarra.up.pt/spup/pt/conteudos_geral.ver?pct_pag_id=1015464&pct_parametr os=pv_unidade=584&pct_grupo=33832>.
75. POIRIER, C.; BROWN, S. - **Shared Services Guidebook: The Roadmap to Total Business Improvement**. 2008
 76. QUINN, B.; COOKE, R.; ANDREW, K. - *Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2000.
 77. REGULAMENTO n.º 41/2013. “D.R. II Série”. 18 (13-01-25) 4053-4060.
 78. **Regulamento Orgânico do CRSCUP** [em linha] – Serviços Partilhados da Universidade do Porto, 2013. [Consult. 15 out. 2014]. Disponível na Internet <URL http://sigarra.up.pt/up/pt/WEB_GESSI_DOCS.download_file?p_name=F-2102483880/Regulamento%20Org%20nico%20CRSCUP.pdf>.
 79. RIBEIRO, Fernanda - Organizar e representar informação: apenas um meio para viabilizar o acesso?. In: **I Encontro de Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação – A informação nas organizações: o desafio da era digital**. Vila do Conde: ESEIG, 2005.
 80. RIBEIRO, Fernanda - **Gestão da informação no sistema de arquivo da Universidade do Porto**. In Conferência sobre arquivos universitários, Porto, 1997 - *Conferência sobre arquivos universitários*. Porto : Universidade do Porto. Faculdade de Letras, 1999. ISBN: 972-9350-24-8. p. 5-11.
 81. RIBEIRO, Fernanda - **Gestão da informação no sistema de arquivo da Universidade do Porto : de projeto a realidade**. Boletim da Universidade do Porto. 7:31 (1997) 40-41.
 82. RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia Matos – **O Sistema de informação arquivística da Universidade do Porto : potenciar o uso da memória informacional retro-prospetivamente**. In Archivos universitarios e historia de las universidades. Ed. de José Ramón Cruz Mundet. Madrid : Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad, Universidad Carlos III de Madrid ; Editorial Dykinson, 2003. p. 279-299. (Biblioteca del Instituto Antonio de Nebrija de Estudios sobre la Universidad; 9). ISBN 84-8155-641-6.
 83. RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia Matos - **Universidade do Porto : estudo orgânico-funcional : modelo de análise para fundamentar o conhecimento do Sistema de Informação Arquivo**. Porto : Reitoria da Universidade, 2001. ISBN: 972-8025-12-2
 84. RIBEIRO, Lúgia Maria; DAVID, Gabriel, AZEVEDO, Ana; SANTOS, J. C. Marques dos - **Developing an Information System at the Engineering Faculty of Porto**

- University.** in EPELBOIN, Yves; DESNOS, Jean-François - EUNIS 97 - EUROPEAN COOPERATION IN HIGHER EDUCATION INFORMATION SYSTEMS : *Proceedings*. 1997. p. 282-287,
85. RIBEIRO, Lúcia M.; DAVID, Gabriel; AZEVEDO, Ana; SANTOS, J. C. Marques dos - **Developing an Information System at the Engineering Faculty of Porto University.** In KNOP, Jan; SCHIRMBACHER, Peter - INTERNATIONAL CONFERENCE OF EUROPEAN UNIVERSITY INFORMATION SYSTEMS, 7th, EUNIS 2001, 2001 March 28-30 - *The Changing Universities. The Role of technology : proceedings*. Berlin : Humboldt University, 2001. [Em linha]. [Consult. 13 jan. 2015]. Disponível em [www:<url:http://edoc.hu-berlin.de/ov-sec.php?f_sec=D&doctype=Text.Conferences&lang=eng>](http://edoc.hu-berlin.de/ov-sec.php?f_sec=D&doctype=Text.Conferences&lang=eng).
86. **SAS da Universidade do Algarve** [em linha] - SNN Serviços de Gestão Aplicada. [Consult. 02 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.snn.pt/Default.aspx?ID=776> >.
87. SCHULMAN, D. S.; HARMER, M.; DUNLEAVY, J. - **Shared Services: Adding Value to the Business Units**. John Wiley & Sons Inc, 1999
88. **Serviços Partilhados** [em linha] – eSPap: Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. – [Consult. 13 dez. 2014]. Disponível na Internet <URL <https://www.espap.pt/QuemSomos/Paginas/servicospartilhados.aspx> >.
89. **Serviços Partilhados (Shared Services)** [em linha] – Decision Master. [Consult. 18 nov. 2014]. Disponível na Internet <URL http://www.decisionmaster.net/Files/Servicos/DM_Servicos_SPartilhados.html >
90. **SGAP – Sistema de Gestão Administrativa de Processos** [em linha] – U.Porto, 2015. [Consult. 09 jun. 2015]. Disponível na Internet <URL <https://sgap.up.pt/?pagina=1862#tabo> >.
91. **Shared Services.** [em linha] – University of Michigan. – Administrative Services Transformation [Consult. 10 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://ast.umich.edu/sharedservices.html> >.
92. **Shared Services.** [em linha] – The University of Oklahoma. – Information Technology. [Consult. 10 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.ou.edu/ouit/sharedservices> >.
93. **Shared Services.** [em linha] – The University of Texas System. [Consult. 10 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.utsystem.edu/node/111/ERP%20Planning%20Project.html> >.
94. **Shared Services Elsewhere** [em linha] – Berkeley University of California. [Consult. 09 jan 2015]. Disponível na Internet <URL:

<http://sharedservices.berkeley.edu/about/shared-services-elsewhere>>.

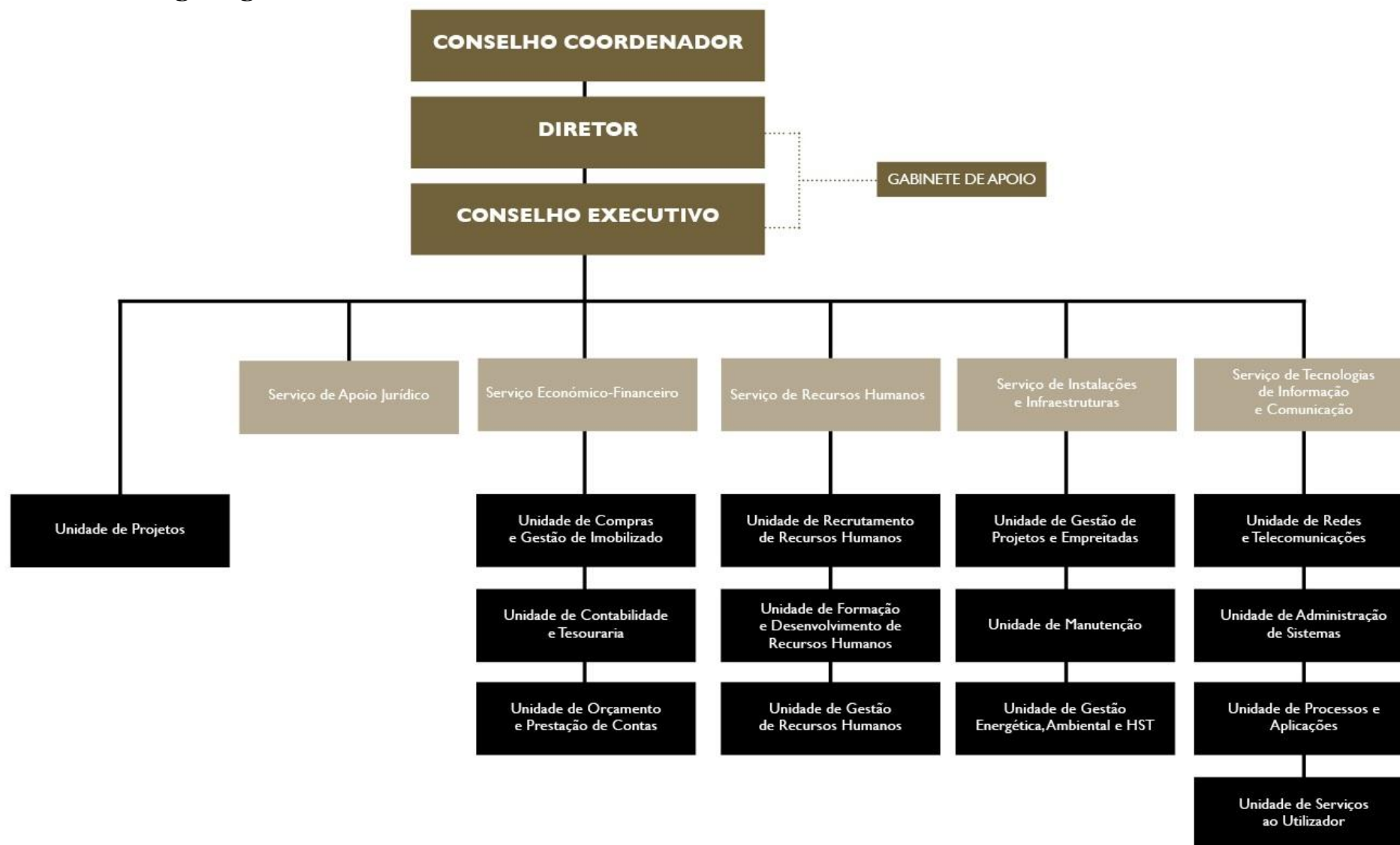
95. **Shared services gaining ground in higher education.** [em linha] – Yale Daily News, 23 March 2012. [Consult. 03 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://yaledailynews.com/blog/2012/03/23/shared-services-gaining-ground-in-higher-educat> >.
96. **Shared Services and Partnerships: The Keys to the Future of Higher Education.** [em linha] – Educause Review. [Consult. 04 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.educause.edu/ero/article/shared-services-and-partnerships-keys-future-higher-education> >.
97. **SIGARRA - Sistema de Informação para Gestão Agregada dos Recursos e dos Registos Académicos** [em linha] – TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação – U.Porto, 2013. [Consult. 18 nov. 2014]. Disponível na Internet <URL: http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=2418>.
98. SILVA, Armando Malheiro da - **A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objeto científico.** Porto: Edições Afrontamento (Comunicação, Arte, Informação), 2006
99. **Sistema de Informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 01 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1759>>.
100. **Sistema Tecnológico de Informação** [em linha] - Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação, 2007. [Consult. 01 jan. 2015]. Disponível na Internet: <URL: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1760>>.
101. SOUSA, Paula Maciel Carvalho de - **Segurança e preservação da informação : um modelo para os Municípios.** Porto: Faculdade de Engenharia. Universidade do Porto, 2013. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Serviços e Gestão). Orientador FEUP António Brito; Coorientadora FEUP Maria Manuela Pinto; Orientador CMP Alexandre Sousa.
102. **Southwest One transforms customer service, reducing costs and enhancing access.** [em linha] – IBM Case Study, February 2011. [Consult. 08 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/pdf/Southwest_One_transforms_customer_service.pdf >.
103. SPUP Especificação Funcional. v01.2. LT2 Consulting. 13 fev 2015.
104. TALLON, Paul P.; SCANNELL, Richard - **Information Life Cycle Management.** Communications of the ACM. Vol. 50 nº. 11 (2007), p. 65-69 DOI: 10.1145/1297797.1297799

105. **Values.** [em linha] – University System of Georgia: Shared Services Center. [Consult. 08 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: http://www.ssc.usg.edu/aboutus/ssc_values/default.aspx>.
106. **What is Information Management?.** [em linha] – AIIM. [Consult. 09 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://www.aiim.org/What-is-Information-Management>>.
107. **Why Shared Services.** [em linha] – University System of Georgia. – Shared Services Center. [Consult. 08 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: http://www.ssc.usg.edu/aboutus/why_shared_services/default.aspx>.
108. WILSON, T. D. (1989) - Towards an information management curriculum. **Journal of Information Science.** Vol. 15, nº 4/5, p.203-209.
109. **Yale Shared Services.** [em linha] – Yale University. [Consult. 09 jan 2015]. Disponível na Internet <URL: <http://yss.yale.edu/>>.

Anexos

Anexo 1 – Organograma SPUP	134
Anexo 2 – Guia de Transferência de Processos Individuais de Pessoal	135
Anexo 3 – Guia de Transferência	136
Anexo 4 – Guião de entrevista (Semiestruturada).....	137
Anexo 5 – Guião de entrevista 2 (Semiestruturada).....	138
Anexo 6 – Procedimento para constituição e gestão de processos individuais	139
Anexo 7 – Guia para gestão de processos individuais	149
Anexo 8 – Auto de eliminação	156
Anexo 9 – Tabela de seleção documental	157
Anexo 10 – Lista de Pedidos SGAP/Catálogo de Serviços SRH.....	161
Anexo 11 – Processos de Correspondência (Deloitte).....	164
Anexo 12 – Poster XIII Jornadas de Ciência da Informação (19 maio 2015)	167

Anexo 1 – Organograma SPUP



Anexo 2 – Guia de Transferência de Processos Individuais de Pessoal



Reitoria
UPdigital
Gestão de Documentação e Informação

GUIA DE TRANSFERÊNCIA DE PROCESSOS INDIVIDUAIS DE PESSOAL

Entidade Remetente:
Unidade de Gestão de Recursos Humanos

Remessa n.º 1/2015 _____

Data _____ (Ano, mês, dia)

Assinatura do responsável pela transferência

Entidade Destinatária:
Unidade de Gestão de Documentação e Informação

Remessa n.º _____

Data _____ (Ano, mês, dia)

Assinatura do responsável pela receção de documentos

Preencha o ficheiro em anexo seguindo a estrutura que se segue:

NÚMERO MECANOGRÁFICO	NOME DO TITULAR	UNIDADE ORGÂNICA DA UP ⁵¹	GRUPO DE PESSOAL ⁵²		SEXO ⁵³		MOTIVO DA CESSAÇÃO DE FUNÇÕES ⁵⁴				DATA DE INÍCIO DE FUNÇÕES	DATA DE CESSAÇÃO DE FUNÇÕES	TOTAL DE DOCUMENTOS	NÚMERO DA CAIXA	COTA DO PROCESSO ⁵⁵	OBSERVAÇÕES
			D	N D	F	M	A	R	F	O						

⁵¹ A última onde exerceu funções;

⁵² “Pessoal Docente” ou “Não Docente”;

⁵³ “Feminino” ou “Masculino”;

⁵⁴ “Aposentação”, “Rescisão”, “Falecimento” ou “Outro”.

⁵⁵ A preencher pela Unidade da Gestão de Informação;

Anexo 3 – Guia de Transferência



Reitoria
UPdigital
Gestão de Documentação e Informação

GUIA DE TRANSFERÊNCIA

Entidade Remetente:
Unidade de Gestão de Recursos Humanos

Remessa n.º 1/2015 _____

Data _____ (Ano, mês, dia)

Assinatura do responsável pela transferência

Entidade Destinatária:
Unidade de Gestão de Documentação e Informação

Remessa n.º _____

Data _____ (Ano, mês, dia)

Assinatura do responsável pela receção de documentos

Preencha o ficheiro em anexo seguindo a estrutura que se segue:

Setor orgânico- produtor	Série/ Documento	Código de Classificação	N.º ref. ^a	Datas- extremas	Natureza do Suporte	N.º e tipo de Unidade de Instalação	Dimensões	Observações

Anexo 4 – Guião de entrevista (Semiestruturada)

Guião de Entrevista (Semiestruturada)

Tema: “Organização de Informação administrativa na Unidade de Gestão de Recursos Humanos dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto”

Objetivos:

- Avaliar o estado do arquivo administrativo da Unidade de Gestão do Serviço de Recursos Humanos dos SPUP;
- Definir as necessidades de cada trabalhador face à gestão de informação de tramitação;
- Reorganizar e criar procedimentos para uma gestão padronizada do arquivo administrativo da UGRH.

Local: Edifício Histórico da Praça Gomes Teixeira, Unidade de Gestão de Recursos Humanos

Entrevistados: Trabalhadoras da Unidade de Gestão de Recursos Humanos dos SPUP

Esta entrevista é precedida de uma breve apresentação, onde o investigador se apresenta, expõe o problema em estudo, aborda a pertinência do mesmo e explica o que se pretende com a entrevista.

Parte 1: Questões Introdutórias

- Nas suas atividades no Serviço de recursos Humanos, com que tipo de assuntos lida primordialmente?
- Nesse âmbito, que tipo de informações produz?

Parte 2: Questões sobre Organização de Informação

- Onde tem por hábito arquivar a informação produzida?
- Como e que critérios utiliza para arquivar essa informação?
 - Categorias/Palavras-chave para pastas de arquivo, Organização dentro da pasta, como ordem cronológica, UO, nome,...
- O que gostava de ver melhorado na forma como a informação está arquivada atualmente?
- Tem conhecimento da estrutura de pastas definidas para a pasta partilhada?
 - O que pensa dessa estrutura? Vantagens/ Desvantagens/ Problemas
 - Pensa que essa estrutura se adaptaria bem ao arquivo físico?

Anexo 5 – Guião de entrevista 2 (Semiestruturada)

Guião de Entrevista (Semiestruturada)

Tema: “Organização e Estruturação dos Processos Individuais de Pessoal, Gestão de Informação, Serviços Partilhados e SLA’s ”

Em deslocações realizadas a algumas Unidades Orgânicas/Serviços Autónomos da U.Porto abordaram-se tópicos relacionados com Processos Individuais de Pessoal (PI’s), Gestão de Informação, Serviços Partilhados e SLA’s (Acordos de Nível de Serviço).

Objetivos:

- Perceber a forma como os PI’s estão a ser tratados, qual a sua estrutura, atualização e destino final;
- Saber se os trabalhadores têm conhecimento dos SLA’s;
- Perceber o que mudou com a entrada dos Serviços Partilhados ao nível de Gestão de Informação e ao nível de desenvolvimento de processos

Local: U.Porto

Entrevistados: Trabalhadores U.Porto

Esta entrevista é precedida de uma breve apresentação, onde o investigador se apresenta, expõe o problema em estudo, aborda a pertinência do mesmo e explica o que se pretende com a entrevista.

Parte 1: Questões Introdutórias

- Nas suas atividades no Serviço de recursos Humanos, com que tipo de assuntos lida primordialmente?
- Nesse âmbito, que tipo de informações produz?

Parte 2: Processos Individuais de Pessoal

- Onde são arquivados os PI’s? Ativos? Desativados? Aposentados
- Como está estruturada a informação dentro do PI?
- Quais são os assuntos que estão dentro e fora do PI?

Parte 3: Gestão de Informação e Serviços Partilhados

- Antes dos Serviços Partilhados como eram realizados os processos ao nível dos Recursos Humanos?
- Atualmente como são realizados os processos ao nível dos Recursos Humanos? São mais simples? Mais Complexos?
- Ao nível da Gestão de Informação alterou-se alguma coisa?
- Como foram avisados da criação dos Serviços Partilhados? Participaram na definição dos Serviços Partilhados?
- Têm conhecimento dos SLA’s? Se sim, eles estão a ser seguidos?

Anexo 6 – Procedimento para constituição e gestão de processos individuais



Serviços Partilhados da Universidade do Porto

Serviço de Recursos Humanos

Unidade de Gestão de Recursos Humanos

Procedimento para constituição e gestão de Processos Individuais

Processo(s): Gestão de Informação

Data: 13 de março de 2015

Versão: 1.2


Autor: André Miguel Alves Pinto

Verificado por: Ana Luísa Marques

Aprovado por:

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>Âmbito e Objetivo</u>	141
<u>2</u>	<u>Aplicação</u>	141
<u>3</u>	<u>Normas Aplicáveis e Procedimento</u>	142
<u>3.1</u>	<u>Norma: NP EN ISSO 9001:2008</u>	142
<u>3.2</u>	<u>Normas e Orientações de Gestão de Informação na U.Porto.</u>	142
<u>3.3</u>	<u>Descrição do Procedimento</u>	143
<u>3.3.1</u>	<u>Novo Processo</u>	143
<u>3.3.2</u>	<u>Integração de Processo/Documento e Novo Volume</u>	144
<u>3.3.3</u>	<u>Não Ativo.</u>	145
<u>3.3.4</u>	<u>Morte ou Aposentação</u>	145
<u>3.3.5</u>	<u>Requisição</u>	146
<u>3.3.5.1</u>	<u>Dentro do Serviço</u>	146
<u>3.3.5.2</u>	<u>Fora do Serviço</u>	146
<u>4</u>	<u>Observações</u>	148

 <div> UNIVERSIDADE DO PORTO SERVIÇOS PARTILHADOS RECURSOS HUMANOS </div>	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Procedimento para constituição e gestão de Processos Individuais	Data:	13-03-2015
		Versão:	1.2
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

1 ÂMBITO E OBJETIVO

Os presentes procedimentos referem-se aos Processos Individuais que se enquadram dentro do Serviço de Recursos Humanos dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto. Segundo o regulamento do Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto, aprovado por deliberação do Conselho Executivo de 19 de setembro de 2013, no seu Anexo III – Estrutura Organizacional, Finalidades e Competências dos Serviços, ponto C. Serviço de Recursos Humanos, no que confere às competências na sua alínea d), este serviço deve “assegurar a gestão administrativa dos recursos humanos da U.PORTO, no que respeita a processamento de remunerações, outros abonos e descontos, elaboração de mapas de horários, controlo da assiduidade, declarações de rendimentos, benefícios sociais de trabalhadores e familiares, trabalho extraordinário, deslocações em serviço e gestão dos processos individuais;” e no que confere à Unidade de Gestão de Recursos Humanos, na sua alínea o), tem como função “gerir o arquivo, mantendo-o devidamente organizado e atualizado”.

Para fazer cumprir este regulamento, os procedimentos aqui apresentados tentam elaborar uma grelha de passos ou tarefas a desenvolver no que concerne ao tratamento e gestão eficaz e eficiente do arquivo físico de Processos Individuais. O Processo Individual de Trabalhador, gerido pela Unidade de Gestão de Recursos Humanos, refere-se aos documentos relativos aos atos da vida funcional do trabalhador, tratando-se de informação de natureza diversificada que resulta da relação jurídica de emprego do trabalhador.

Estes procedimentos são definidos pelo serviço e devem ser mantidos para todos de forma semelhante. Podem e devem sofrer alterações por forma a melhorar o desempenho do serviço e dos trabalhadores, e como tal devem ser facilmente percebidos por todos os afetos ao serviço.


A implementação destes procedimentos tem como objetivos gerais:

- Uniformização do Processo Individual de Trabalhador em toda a Fundação;
- Agilização no acesso à informação;
- Arquivamento correto e simplificado da documentação de suporte à informação do trabalhador;
- Potenciar o trabalho no Serviço de Recursos Humanos.

2 APLICAÇÃO

O Arquivo de Processos Individuais (PI's) de Trabalhadores encontra-se disperso em três locais diferentes: um local possui processos individuais de trabalhadores ativos e desativados, outro possui os processos individuais de trabalhadores aposentados e um outro, em formato digital, que possui os processos individuais digitalizados até ao ano de 2006.

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	
---	--

 UNIVERSIDADE DO PORTO SERVIÇOS PARTILHADOS RECURSOS HUMANOS	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Procedimento para constituição e gestão de Processos Individuais	Data:	13-03-2015
		Versão:	1.2
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

- Arquivo Ativo de Processos Individuais (Sala 2.89): este arquivo encontra-se dividido em dois, de um lado (esquerdo), estão organizados em ficheiros de quatro gavetas, por ordem alfabética, os PI's dos trabalhadores em atividade na Fundação; do outro lado (direito), com a mesma organização, estão os PI's dos trabalhadores desativados;
- Arquivo Aposentados (Sala 2.57): este arquivo apresenta, igualmente em ficheiros de quatro gavetas (2011 -) mas também dentro de caixas (2007-2010), os PI's dos trabalhadores aposentados. Neste caso, a organização encontra-se primeiramente por ordem cronológica (ano), e dentro de cada ano (2007 -) por ordem alfabética;
- Processos Individuais Digitalizados (19(62)- 2006): quando possível, e quando o processo estiver devidamente finalizado, este deve ser transferido para a Unidade de Gestão de Documentação e Informação da UPdigital. Aí, estes processos são digitalizados e ficam disponíveis em formato PDF no Repositório Temático da Universidade do Porto, mediante permissões de utilizador (<https://repositorio-tematico.up.pt/handle/10405/39836>).

3 NORMAS APLICÁVEIS E PROCEDIMENTO

3.1 Norma: NP EN ISO 9001:2008

A burocracia é inimiga da qualidade. Seguindo esta máxima, e olhando para a Norma Portuguesa EN ISSO 9001:2008 (Ed. 3): *Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos (ISO 9001:2008)*, no seu ponto 4.2.3 que aborda o controlo dos documentos, estes devem possuir um “procedimento documentado que deve ser estabelecido para definir os controlos necessários” e no ponto 4.2.4, é dito que a “organização deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controlos necessários para identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção e destino dos registos”.


3.2 Normas e Orientações de Gestão de Informação na U.Porto

As normas e orientações de Gestão de Informação na U.Porto têm como destinatários os serviços e unidades desta Fundação, tendo como objetivo fortalecer e facilitar o desempenho de funções através de uma organização estruturada da informação.

A manutenção do arquivo é responsabilidade do setor orgânico-funcional que a produziu e é aos serviços produtores que compete a conservação, organização e eliminação da mesma. A transferência da informação para arquivos inativos para conservação permanente ou definitiva é também da responsabilidade dos serviços produtores.

Destas normas U.Porto vão ser acima de tudo seguidas, com intuito de encontrar uma harmonia entre Unidades Orgânicas, nas unidades referentes à Gestão de Informação de Recursos Humanos, no que diz respeito à informação sobre Processos Individuais.

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	
---	--

	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Procedimento para constituição e gestão de Processos Individuais	Data:	13-03-2015
		Versão:	1.2
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

3.3 Descrição do Procedimento

3.3.1 Novo Processo

Um novo processo consiste na abertura do processo individual de um trabalhador, com intuito de registar toda a sua atividade no decorrer da sua permanência na U.Porto.

Descrição
<p>a) Abertura de Processo: Registo do nome completo e do número mecanográfico do titular do processo na unidade física (capa) utilizada para acondicionar os documentos que o irão integrar.</p> <p>Nome completo: registado de modo visível no lado exterior da capa, por extenso, com caracteres legíveis manuais ou digitalmente elaborados e, preferencialmente, em maiúsculas.</p> <p>Número mecanográfico: registado de modo visível no lado interior da capa, com caracteres legíveis manuais ou digitalmente elaborados.</p>
<p>b) Criar separador: Mantendo a ordenação alfabética deve-se inserir um novo separador na gaveta onde se vai armazenar o novo processo (ter cuidado com o tipo de separador, cada tipo de ficheiro de quatro gavetas suporta separadores diferentes).</p> <p>Etiqueta: cada separador tem uma etiqueta para identificar o processo individual ali presente. A etiqueta deve possuir a forma de ordenação presente no arquivo, neste caso o nome do trabalhador, completo e por extenso, com caracteres legíveis manuais ou digitalmente elaborados e, preferencialmente, em maiúsculas.</p>
<p>c) Inserir e numerar páginas: os documentos que são inseridos no PI de um trabalhador devem ser numerados por data de chegada ao processo, desta feita, existindo uma numeração cronológica ascendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A numeração dos documentos é sequencial, sendo o número 1 atribuído à primeira folha; • A numeração deverá ser registada no canto superior direito de cada folha; • A numeração não deverá sobrepor-se a qualquer informação anteriormente registada na folha; <p>d) Erro de Numeração: o erro de numeração pode ocorrer por omissão de registo numérico ou por um registo não sequencial da numeração:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omissão de registo: este erro colmata-se se a cada folha não numerada for atribuído um número igual à folha anterior, acrescido da primeira letra do alfabeto e sucessivas, no caso de ser mais do que uma folha;

- **Registo não sequencial:** este erro pode dever-se à duplicação ou à não utilização de um número sequencial:

Duplicação: o erro colmata-se da mesma forma que uma omissão de registo;

Não utilização: o erro colmata-se pela introdução de uma folha onde se explicita com clareza o erro de numeração cometido.

e) Atualizar dados: os processos individuais criados devem ser devidamente atualizados no ficheiro Excel disponível na pasta partilhada com o nome: **PIs - Ativos e Não Ativos.xls**

3.3.2 Integração de Processo/Documento e Novo Volume

Os trabalhadores da U.Porto, desenvolvendo funções em mais do que uma UO, por vezes acumulam processos individuais em vários locais. Esses processos devem ser devidamente integrados nos processos individuais dos vários arquivos.

Descrição

f) Integração:

PI's Ativos: Dependendo do volume de informação:

- Folha(s)/documento(s): avaliar informação e seguir linhas de orientação dadas em c);
- Processos/Volumes: avaliar informação e arquivar no processo individual seguindo a numeração anteriormente atribuída.


PI's desativados: Igual ao anterior

PI's aposentados: Dependendo da localização do mesmo:

- **Arquivo aposentados (2007 -):**
avaliar a informação e adicionar ao processo;
alterar informação no ficheiro **Aposentados a partir de 2007.xls** disponível na pasta partilhada.
- **Gestão de informação (até 2006):** enviar para a Gestão de Informação

g) Abertura de novo volume: o número de folhas por volume (capa) recomenda-se a um máximo de 200.

- Se um processo contiver menos de 200 folhas e for necessário incluir um documento que ultrapasse esse número, deve ser aberto um novo volume com esse documento, seguindo

 UNIVERSIDADE DO PORTO SERVIÇOS PARTILHADOS RECURSOS HUMANOS	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Procedimento para constituição e gestão de Processos Individuais	Data:	13-03-2015
		Versão:	1.2
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

a numeração do volume precedente;

- A abertura de um novo volume deve conter informação sobre o volume precedente, devendo estes estar devidamente numerados.

3.3.3 Não Ativo

O Processo Individual de um trabalhador que acabou a sua relação jurídica com a U.Porto mas não por motivos de aposentação deve ser guardado em local próprio e conservado de forma permanente.

Descrição

h) Prazos de Conservação e Destino Final:

Conservação temporária de PI's desativados: o processo de um trabalhador não ativo deve ser devidamente sinalizado como tal (referência na capa do processo) e conservado no arquivo ativo. A sua instalação deve ser separada dos processos em estado ativo.

i) Transferência de PI's: a transferência dos processos de localização ativa para não ativa deve ocorrer uma vez por ano e quando tiver ocorrido um ano sobre a inatividade desse trabalhador.

3.3.4 Morte ou Aposentação

O Processo Individual de um trabalhador que cessou a sua relação jurídica com a U.Porto por motivos de morte ou aposentação deve ser guardado em local próprio e conservado pelo Serviço de Recursos Humanos até envio para digitalização na Unidade de Gestão de Informação da Reitoria da Universidade do Porto.

Descrição

j) Prazos de Conservação e Destino Final:

Conservação temporária de PI's: quando um funcionário cessa funções por morte ou aposentação, o processo deve ser devidamente sinalizado como tal (referência na capa do processo) e transferido do arquivo ativo para o arquivo aposentados;

Transferência Arquivo Aposentados: a transferência dos processos de localização ativa para aposentada deve ocorrer quando sair em Diário da República informação sobre Aposentação de trabalhador ;

Atualizar dados: os processos individuais de trabalhadores que faleceram ou se aposentaram devem ser devidamente atualizados nos ficheiros Excel disponíveis na pasta partilhada com os nomes: **PI's Ativos e Não Ativos.xls**, de onde devem ser retirados e

Aposentados a partir de 2007.xls, onde devem ser inseridos;

Transferência de Ficheiros para Caixas: sempre que não houver espaço suficiente para armazenamento de PI's nos ficheiros disponíveis no Arquivo Aposentados, os Processos com a data mais antiga podem ser transferidos para caixas devidamente numeradas e completas com um índice disponível na pasta partilhada com o nome **Template índice caixa aposentados.doc**. Essas caixas serão armazenadas em estantes nesse mesmo arquivo.

3.3.5 Requisição

Sempre que um Processo Individual é levantado do arquivo deve ser preenchida uma ficha de identificação desse Processo e da pessoa que o levantou.

3.3.5.1 Dentro do Serviço

Dentro do Serviço, qualquer trabalhador pode levantar um Processo Individual, preenchendo o modelo apresentado.

k) Modelo de Requisição:

REQUISIÇÃO PROCESSO INDIVIDUAL			
Sigla Nome:		Requisição	Devolução
Processo(s):		___/___/___	___/___/___
		Dia Mês Ano	Dia Mês Ano

3.3.5.2 Fora do Serviço

Fora do Serviço, o trabalhador que requiere o Processo Individual deve ser acompanhado até ao arquivo por um responsável para o efeito que acompanhe o processo e que o informe do preenchimento do modelo apresentado.

l) Modelo de Requisição:

REQUISIÇÃO PROCESSO INDIVIDUAL

Nome:		Requisição	Devolução
Serviço:		___/___/___	___/___/___
Processo(s):		Dia Mês Ano	Dia Mês Ano
		(assinatura requerente)	(assinatura requerente)
		(assinatura responsável SRH)	(assinatura responsável SRH)

Ambas as grelhas estarão disponíveis no arquivo, numa pasta devidamente identificada perto da porta de entrada.

m) Prazos de Conservação e Destino Final: as requisições que tiverem sido completadas, isto é, em que o processo já foi devolvido, podem ser eliminadas ao fim de um ano. A verificação do estado das devoluções de processos deve ser feita antes de qualquer eliminação

n) Os processos individuais dos trabalhadores da U.Porto podem ser cedidos para consulta a autoridades judiciais:

O pedido de consulta e cedência temporária de processo deverão ser autorizados pelo responsável máximo da instituição ou em quem ele delegar;

O processo a ceder ao exterior deverá ser reproduzido na íntegra em formato PDF/A;

O processo devolvido deverá ser conferido e verificada a sua integridade e estado de conservação.

o) Saída de Processo Individual de trabalhador da U.Porto para outra Instituição:


A cessação de funções na U.Porto por parte de um trabalhador pode conduzir à necessidade de ceder a outra instituição o respetivo Processo Individual.

A área funcional Recursos Humanos deverá arquivar no processo a informação que documenta a cessação da relação jurídica de emprego;

O processo deverá ser reproduzido na íntegra em formato PDF/A.

p) Consulta do processo pelo titular:

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	
---	--

 UNIVERSIDADE DO PORTO SERVIÇOS PARTILHADOS RECURSOS HUMANOS	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Procedimento para constituição e gestão de Processos Individuais	Data:	13-03-2015
		Versão:	1.2
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

- A consulta do processo deverá ser autorizada pelo dirigente da Unidade de Gestão de Recursos Humanos;
- A consulta do processo deverá ser presencial, isto é, acompanhada por um trabalhador da Unidade de Gestão de Recursos Humanos.

q) Transferência de PI's para Gestão de Informação: quando possível, e quando o processo estiver devidamente finalizado, este deve ser transferido para a Unidade de Gestão de Documentação e Informação

- **Modelo de Transferência:** o modelo de transferência de documentos do Serviço de Recursos Humanos para a Unidade de Gestão de Documentação e Informação está disponível na pasta partilhada com o nome **Transferência PI.doc**, e deve ser acompanhado do modelo **Transferência PI.xls**.

4 OBSERVAÇÕES

Como referido na Introdução do procedimento, estes não são balizados e devem sofrer alterações e melhorias para se adaptarem às constantes mudanças. Como tal, melhorias ao mesmo devem ser sempre comunicadas ao(s) responsável(eis) e por este(s) avaliadas e potencialmente implementadas.

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	
---	--

Anexo 7 – Guia para gestão de processos individuais



Serviços Partilhados da Universidade do Porto

Serviço de Recursos Humanos

**Unidade de Gestão de Recursos
Humanos**

Guia para gestão de Processos Individuais

Processo(s): Gestão de Informação

Data: 09 de junho de 2015

Versão: 1.5


Autor: André Miguel Alves Pinto

Verificado por: Ana Luísa Marques

Aprovado por:

Sumário

<u>1</u>	<u>Âmbito</u>	151
<u>2</u>	<u>Aplicação</u>	151
<u>3</u>	<u>Objetivos</u>	152
<u>4</u>	<u>Guia</u>	152
<u>4.1</u>	<u>Normas e Orientações de Gestão de Informação na U.Porto</u>	152
<u>4.2</u>	<u>Descrição do Procedimento</u>	152
<u>5</u>	<u>Observações</u>	155

	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Guia Estrutural para Arquivo em Processos Individuais	Data:	09-06-2015
		Versão:	1.5
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

1 ÂMBITO

O presente guia refere-se aos Processos Individuais que se enquadram dentro do Serviço de Recursos Humanos dos Serviços Partilhados da Universidade do Porto. Segundo o regulamento de Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto, aprovado por deliberação do Conselho Executivo de 19 de setembro de 2013, no seu Anexo III – Estrutura Organizacional, Finalidades e Competências dos Serviços, ponto C. Serviço de Recursos Humanos, no que confere às competências na sua alínea d), este serviço deve “Assegurar a gestão administrativa dos recursos humanos da U.PORTO, no que respeita a processamento de remunerações, outros abonos e descontos, elaboração de mapas de horários, controlo da assiduidade, declarações de rendimentos, benefícios sociais de trabalhadores e familiares, trabalho extraordinário, deslocações em serviço e gestão dos processos individuais;” e no que confere à Unidade de Gestão de Recursos Humanos, na sua alínea o), tem como função “Gerir o arquivo, mantendo-o devidamente organizado e atualizado”.

Para fazer cumprir este regulamento, o guia aqui apresentado elabora uma grelha de passos ou tarefas a desenvolver no que concerne ao tratamento e gestão eficaz e eficiente do arquivo físico de Processos Individuais.

Os modelos de procedimentos e guias são definidos pelo serviço e devem ser mantidos para todos de forma semelhante. Estes modelos, procedimentos e guias não são balizados, podem e devem sofrer alterações por forma a melhorar o desempenho dos serviços e dos trabalhadores, como tal devem ser facilmente percebidos por todos os trabalhadores afetos ao serviço(s) onde estes se inserem.

O Processo Individual de Trabalhador, gerido pela Unidade de Gestão de Recursos Humanos, refere-se à documentação relativa aos atos da vida funcional do trabalhador, tratando-se de informação de natureza diversificada que resulta da relação jurídica de emprego do trabalhador.


2 APLICAÇÃO

O presente guia, cumprindo o âmbito e objetivo da Fundação, pretende a uniformização da organização dos Processos Individuais de Trabalhador, neste caso, no que concerne aos documentos em suporte papel.

O Guia para Arquivamento em Processos Individuais estabelece as linhas de orientação para a definição da estrutura de cada Processo Individual, sua subdivisão por assuntos, execução, atualização e forma de arquivo.

Com o intuito de padronizar todos os Arquivos de Processos Individuais de Trabalhador ao nível da Universidade do Porto, são aqui definidos os documentos de suporte relativos a cada trabalhador que devem estar num Processo Individual, por forma a agilizar o acesso à informação neles contida.

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	151
---	-----

	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Guia Estrutural para Arquivo em Processos Individuais	Data:	09-06-2015
		Versão:	1.5
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

Este guia aplica-se a toda a U.Porto e normaliza as atividades a adotar face a um Processo Individual em todos os seus blocos constitutivos. A responsabilidade da sua organização e atualização está a cargo da Unidade de Gestão de Recursos Humanos.

O fornecimento de informação e atualização de dados está a cargo de todos os trabalhadores da U.Porto.

3 OBJETIVOS

A implementação deste guia tem como objetivos gerais:

- Uniformização do Processo Individual de Trabalhador em toda a Fundação
- Agilização no acesso à informação
- Arquivamento correto e simplificado da documentação de suporte à informação do trabalhador
- Potenciar o trabalho no Serviço de Recursos Humanos

4 GUIA

4.1 Normas e Orientações de Gestão de Informação na U.Porto

As normas e orientações de Gestão de Informação na U.Porto têm como destinatários os serviços e unidades desta Fundação, tendo como objetivo fortalecer e facilitar o desempenho de funções através de uma organização estruturada da informação.

A manutenção do arquivo é responsabilidade do setor orgânico-funcional que a produziu e é aos serviços produtores que compete a conservação, organização e eliminação da mesma. A transferência da informação para arquivos inativos para conservação permanente ou definitiva é também da responsabilidade dos serviços produtores.


4.2 Descrição do Procedimento

A subdivisão dos Processos Individuais de Trabalhador deve ser uniforme em todas as Unidades Orgânicas da Universidade do Porto, devendo estas orientações ser implementadas à documentação a incorporar no Processo Individual. A documentação já presente no mesmo processo deve ser incorporada nos assuntos de forma gradual.

A documentação presente num Processo Individual deve ser simplificada ao máximo e deve ter impacto na carreira e relação jurídica de emprego do trabalhador. A documentação que nada acrescenta a um processo individual e que não surtiu efeito na carreira e relação jurídica do trabalhador não deve ser adicionada a esse processo.

A informação que seja necessária ao trabalho administrativo dos trabalhadores pode ser duplicada durante um período de tempo definido. Essa duplicação ocorre quando existe informação que deve

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	152
---	-----

	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Guia Estrutural para Arquivo em Processos Individuais	Data:	09-06-2015
		Versão:	1.5
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

estar no PI do trabalhador e que, ao mesmo tempo, deve estar toda reunida num só local (arquivo administrativo) por assunto. Ao fim de dois anos a informação do arquivo administrativo, visto já não ter utilidade a sua reunião e estar duplicada deve ser eliminada.

A subdivisão dos Processos Individuais deve respeitar a seguinte estrutura:

Contrato/Carreira

- Rescisão de contrato
- Despacho de reafetação
- Contrato de trabalho celebrado com a U.Porto
- Declaração de início de funções
- Termo de posse em órgão de governo da U.Porto
- Processo de atribuição de bolsa de investigação
- Processo de aposentação
- Contagem de Tempo de Serviço
- Comissões de serviço
- Ata de Classificação final (procedimento concursal)⁵⁶
- Louvor

Assiduidade e Férias

- Horário de Trabalho
- Férias
- Falta injustificada
- Informação sobre alteração de horário praticado pelo trabalhador
- Autorização de prestação de horas extraordinárias
- Processo de estatuto de trabalhador-estudante
- Falta justificada
- Atestado médico

Dados Biográficos⁵⁷

⁵⁶ Não criar PI para trabalhador que não ganhou concurso e não possui qualquer tipo de relação jurídica com a U.Porto – Informação fica no Arquivo Administrativo.

Adicionar Ata de Classificação final unicamente ao PI do vencedor do concurso.

⁵⁷ Deve-se manter unicamente a informação atualizada, eliminando a informação substituída.

Serviço de Recursos Humanos - Unidade de Gestão de Recursos Humanos	153
---	-----

- Nota biográfica
- Comprovativo de dados civis
- Comprovativo de dados fiscais
- Comprovativo de dados bancários
- Comprovativo de dados familiares
- Comprovativo de situação militar
- CV

Habilitações

- Certificado de habilitações académicas
- Certificado de habilitações profissionais/Formação/Ações de Formação

Proteção Social/Seguros

- Comprovativo de inscrição/reinscrição/desistência na Segurança Social
- Comprovativo de inscrição/reinscrição/desistência na ADSE
- Processo de Junta Médica
- Requerimento de pensão de sobrevivência
- Processo de acidente em serviço
- Cartão ADSE (próprio e familiares)⁵⁸

Avaliação de desempenho

- Ficha de avaliação de desempenho
- Prémio de desempenho
- Processo de reapreciação de avaliação de desempenho

Vencimento/Outros Abonos

Abono Benefício Perdido⁵⁹

Processo de penhora de vencimento

Autorização de pagamento de abono por cessação de funções

Autorização de processamento de descontos facultativos


Autorização de recebimento de abono para falhas

Declaração para efeitos de pedido de subsídio de desemprego

Declaração IRS

⁵⁸ Deve-se manter unicamente a informação atualizada, eliminando a informação substituída.

⁵⁹ Apesar de já não ser praticado, existe documentação referente a este tipo de abono em Processos Individuais antigos

	Serviços Partilhados da Universidade do Porto		
	Guia Estrutural para Arquivo em Processos Individuais	Data:	09-06-2015
		Versão:	1.5
	Processo de Gestão de Informação	Autor:	André Pinto

Alteração Remuneratória

Licenças, dispensas de serviço, acumulação de funções

- Processo de acumulação de funções
- Júris
- Licença sabática
- Licença de regime geral sem retribuição/sem vencimento
- Requerimento de equiparação a bolseiro
- Dispensa de serviço docente
- Autorização de colaboração com Unidade Orgânica da U.Porto
- Autorização de colaboração com o exterior

Mobilidade

Processo de mobilidade

Assuntos Jurídicos

- Processo disciplinar
- Sentenças judiciais

5 OBSERVAÇÕES

Como referido na Introdução do procedimento, estes não são balizados e devem sofrer alterações e melhorias para se adaptarem às constantes mudanças. Como tal, melhorias ao mesmo devem ser sempre comunicadas ao(s) responsável(eis) e por este(s) avaliadas e potencialmente implementadas.

Anexo 8 – Auto de eliminação



AUTO DE ELIMINAÇÃO

Aos _____ dias do mês de _____ de _____, nas instalações da Reitoria e Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto, o Serviço de Recursos Humanos, na presença dos abaixo assinados, procedeu-se à inutilização por trituração/maceração/incineração, de acordo com as disposições legais vigentes, das séries e documentos a seguir discriminados:

Setor orgânico-produtor	Série/Documento	Código de Classificação	N.º ref.ª	Datas-extremas	Natureza do Suporte	N.º e tipo de Unidade de Instalação	Dimensões	Observações

O responsável pelo setor orgânico-produtor _____

O responsável pelo Arquivo Central _____

O Reitor da Universidade do Porto _____

Data ____ / ____ / ____

Anexo 9 – Tabela de seleção documental

Tabela de Seleção Documental						
CÓDIGO DE REFERÊNCIA	SECTOR ORGÂNICO-PRODUTOR	SÉRIES E DOCUMENTOS	CONSERVAÇÃO TEMPORÁRIA (anos)	DESTINO FINAL		OBS.
				E	C	
		Recrutamento, Seleção e Promoção de Pessoal				
P 13	Secretaria-Geral / Repartição do Expediente Literário (1911-1926)	Documentação de concursos (1960-1971)	10		X	
P 30		<i>Livro de registo dos pontos dos concursos de pessoal docente da Escola de Farmácia do Porto (...1911-1951)</i>	10		X	
P 31	Secretaria-Geral / Serviços de Contabilidade (1926-1952)	<i>Livro de registo dos termos dos concursos de pessoal docente da Escola de Farmácia do Porto (...1911-1957)</i>	10		X	
P 34	Secretaria-Geral/ 2ª Repartição - Serviço de Contabilidade (1952-1979)	Livros de actas de concursos de pessoal docente (1932-1997)	10		X	
P 35	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Pessoal (1979-1988)	Livros de actas de concursos de pessoal não docente (1935-1997)	10		X	
P 41		<i>Livros de termos de concursos (1945-1969)</i>	10		X	
P 44	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Pessoal (1988-1992)	<i>Processos de concurso de pessoal docente (1971-2001...)</i>	6	X a)		a) Excepto no caso de existirem recursos
P 45		<i>Processos de concurso de pessoal não docente ([1985]-2001...)</i>	6	X a)		a) Excepto no caso de existirem recursos
	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente/ Repartição de Pessoal/ Secção de Pessoal (1992–1997)	Provimento				
P 03	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente/ Repartição de Pessoal/ Secção de Pessoal (1997–2001)	Alvarás da Reitoria (1951-1980)	b)		X	b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
P 27		Livro de registo de contratos administrativos de provimento e de contratos a termo certo (1989-2001...)	2	X		
P 28*	Secretaria-Geral- / Direcção de Serviços de Pessoal e Expediente / Serviço de Pessoal/ Secção de Pessoal (2001...)	Livro de registo de emolumentos (1989-1996)	5		X	
P 40		Livros de registo de termos de posse e de diplomas de nomeação (1957-2001...)	2	X		
P 01		Processos individuais de pessoal ([1960]-2001...)	b)		X	b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
P 58		Termos de posse e de aceitação de nomeação de pessoal docente e não docente (1914-2001...)	b)	X c)		b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço c) Excepto a documentação anterior a 1973, inclusive
P 57		Livros de termos de posse dos órgãos de gestão das unidades orgânicas da Universidade do Porto (1975-1990)	5		X	
		<i>Classificação de Serviço</i>				

Tabela de Seleção Documental						
CÓDIGO DE REFERÊNCIA	SECTOR ORGÂNICO-PRODUTOR	SÉRIES E DOCUMENTOS	CONSERVAÇÃO TEMPORÁRIA (anos)	DESTINO FINAL		OBS.
				E	C	
P 11		Fichas de notação periódica de pessoal não docente da Reitoria e Serviços Centrais (1983-2000...)	10		X	
		<i>Assiduidade</i>				
P 04		Atestados médicos (1993-2001...)	2	X		
P 25		Livro de registo de atestados médicos (1984-2001...)	1	X		
P 37		Livros de ponto (1990-2001...)	1	X		
P 51		Registo individual de assiduidade (1993-2001...)	3	X		
P 52		Registo mensal de assiduidade (1992-2001...)	3	X		
P 54	Secretaria-Geral / Serviço de Contabilidade (1911-1926)	Requerimentos de férias (1997-2001...)	2	X		
		<i>Mobilidade</i>				
P 59	Secretaria-Geral / Serviços de Contabilidade (1926-1952)	Processos individuais de pessoal não contratado ([1960]-2001...)	1		X	
		<i>Efectividade</i>				
P 17	Secretaria-Geral/ 2ª Repartição - Serviço de Contabilidade (1952-1979)	Fichas de cadastro de equiparação a bolseiro ([1985]-1998)	1	X		
	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Pessoal (1979-1988)	Assistência Médica e Protecção na Doença - ADSE				
P 05		Boletins de inscrição e de alteração na ADSE ([1985]-2001...)	1	X		
P 10		<i>Certificados de matrícula dos maiores de 18 anos descendentes de beneficiários da ADSE (1998-2001...)</i>	1	X		
P 08	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Pessoal (1988-1992)	Cópias de cartões de beneficiários da ADSE (1996-2001...)	1	X		
P 15*	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Repartição de Pessoal / Secção de Benefícios Sociais (1992-1997)	Fichas de cadastro de beneficiários da ADSE ([1968]-2001...) d)	b)		X	b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Repartição de Pessoal / Secção de Benefícios Sociais (1997-2001)					d) Ordenação alfabética
P 16	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Serviço de Pessoal / Secção de Benefícios Sociais (2001...)	Fichas de cadastro de beneficiários da ADSE ([1989]-2001...) e)	b)		X	b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
						e) Ordenação numérica
P 22		<i>Guias de remessa de cartões da ADSE (2000-2001...)</i>	1	X		
P 42*		<i>Mapas mensais de participações da ADSE (1981-2001...)</i>	1		X	
P 48		<i>Recibos de despesas com saúde ([1988]-2001...)</i>	5	X		
		Benefícios Sociais				

Tabela de Seleção Documental						
CÓDIGO DE REFE-RÊNCIA	SECTOR ORGÂNICO-PRODUTOR	SÉRIES E DOCUMENTOS	CONSERVAÇÃO TEMPORÁRIA (anos)	DESTINO FINAL		OBS.
				E	C	
P 14*		<i>Fichas de cadastro de abono de família e de subsídio familiar a crianças e jovens ([1970]- 2001...)</i>	5		X	
P 21		<i>Guias de prestações familiares (1997-2001...)</i>	1	X		
P 33		<i>Livros de abono de família (1988-1997)</i>	3	X		
P 47*		<i>Processos individuais de prestações familiares ([1977]-2001...)</i>	2		X	
P 43		<i>Prestações complementares/ outras prestações directas</i>	3	X		
		Protecção Social				
P 02		Processos de acidentes em serviço (1992-2001...)	3		X	
	Secretaria-Geral / Repartição do Expediente Literário (1911-1926)	<i>Antiguidade</i>				
P 09		Cópias de Certidões (1923-2001...)	2	X		
P 55	Secretaria-Geral / Serviços de Contabilidade (1926-1952)	Requerimentos de passagem de certidões (1989-2001...)	2	X		
		Expediente e Registo				
P 12	Secretaria-Geral/ 2ª Repartição - Serviço de Contabilidade (1952-1979)	Copiador de correspondência (1972-2001...)	5	X		
P 20	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Expediente e Arquivo (1979-1988)	<i>Guias de registo colectivo de correspondência expedida (1998-2001...)</i>	1	X		
P 23		<i>Índices dos livros de registo de correspondência recebida (1957-1981)</i>	5	X		
P 38		<i>Livros de protocolo de correspondência (1983-2001...)</i>	1	X		
P 39	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Expediente e Arquivo (1988-1992)	<i>Livros de registo de correspondência recebida (1957-1999)</i>	5	X		
P 29		<i>Livros de registo de requerimentos (1990-2001...)</i>	2	X		
P 01		<i>Processos de correspondência (1966-2001...)</i>	2		X	
P 49	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Repartição de Expediente Geral e Arquivo / Secção de Expediente Geral (1992-1997)	<i>Registo de correspondência expedida (1999-2001...)</i>	2	X		
P 50		<i>Registo de correspondência recebida (1999-2001...)</i>	2	X		
P46	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Repartição de Expediente Geral e Arquivo / Secção de Expediente Geral (1997-2001)	<i>Processos de correspondência (1966-2011...)</i>	2	X		
		Cadastro				
P 18	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Serviço de Expediente Geral e Registo / Secção de Expediente Geral (2001...)	Fichas de cadastro de pessoal (1975-2001...)	b)		X	b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
P 56		Livros de cadastro de pessoal ([1911]-1985)	b)		X	b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
		Identificação				

Tabela de Seleção Documental						
CÓDIGO DE REFE-RÊNCIA	SECTOR ORGÂNICO-PRODUTOR	SÉRIES E DOCUMENTOS	CONSERVAÇÃO TEMPORÁRIA (anos)	DESTINO FINAL		OBS.
				E	C	
P 07		Cartões de acesso ao parque (1995-2001...)	f)	X		f) Enquanto o funcionário tiver direito à utilização do parque de estacionamento
P 26		Livro de registo de emissão de cartões de identidade (1980-2001...)	2	X		
P 53		Requerimentos de cartões de identidade (1980-2001...)	b)	X		b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
		<i>Arquivo</i>				
P 19	Secretaria-Geral / Repartição do Expediente Literário (1911-1926)	Fichas de identificação de processos individuais de pessoal (1970-2001...)	b)	X		b) Enquanto o funcionário estiver ao serviço
	Secretaria-Geral / Serviços de Contabilidade (1926-1952)					
P 56	Secretaria-Geral/ 2ª Repartição - Serviço de Contabilidade (1952-1979)	Fichas de requisição de processos individuais de pessoal (2000-2001...)	1	X		
	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Expediente e Arquivo (1979-1988)					
	Secretaria-Geral/ Direcção dos Serviços Administrativos/ Repartição de Pessoal e Expediente/ Secção de Expediente e Arquivo (1988-1992)					
	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Repartição de Expediente Geral e Arquivo / Secção de Arquivo (1992-1997)					
	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / Repartição de Expediente Geral e Arquivo / Secção de Arquivo (1997-2001)					
	Secretaria-Geral / Direcção dos Serviços de Pessoal e Expediente / de Expediente Geral e Registo / Secção de Registo (2001...)					

* A determinação do destino final das séries assinaladas com um asterisco está dependente da finalização do processo de recenseamento e avaliação dos sectores orgânicos que integram a Secretaria-Geral (mais concretamente, da Direcção de Serviços Financeiros e de Administração Patrimonial e da Tesouraria). É por este motivo que se sugere, por ora, a sua conservação, assim se salvaguardando a sua preservação no caso de não haver informação duplicada e, eventualmente, de maior densidade informacional.

Anexo 10 – Lista de Pedidos SGAP/Catálogo de Serviços SRH

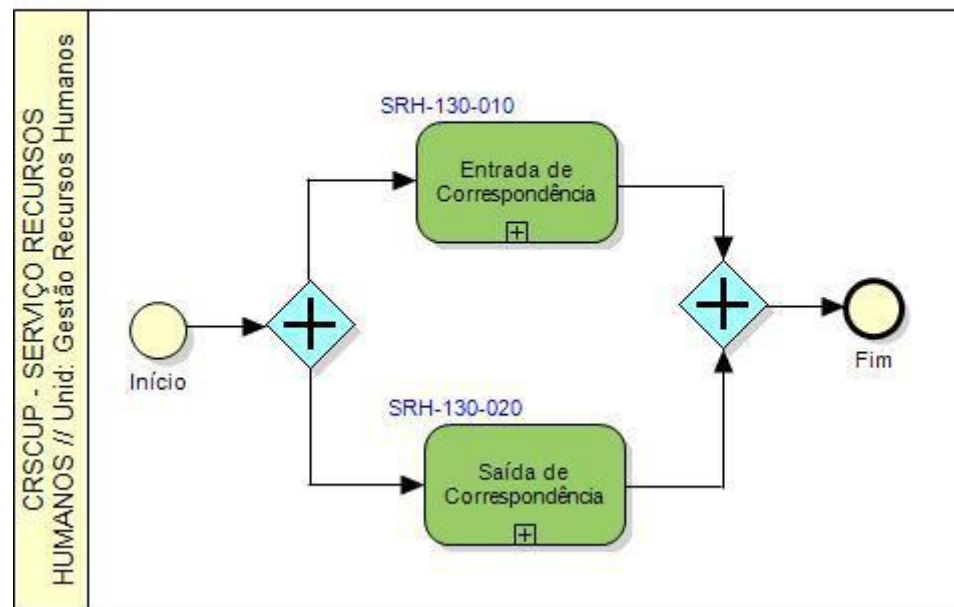
- Acolhimento de Trabalhadores
 - Processo de acolhimento de novo trabalhador
 - Outros pedidos relativos a acolhimento de trabalhadores
- Dados biográficos
 - Pedido de alteração de dados civis e fiscais
 - Pedido de dados biográficos e profissionais
 - Outros pedidos a dados biográficos
- Contratação
 - Pedido de contratação de pessoal não docente – estágios
 - Pedido de contratação de pessoal não docente – dirigentes
 - Pedido de contratação de pessoal não docente
 - Pedido de contratação de docentes – carreira de direito público
 - Pedido de contratação de docentes – carreira de direito privado
 - Pedido de contratação de docentes especialmente contratados
 - Pedido de contratação de docentes – regime transitório
 - Pedido de contratação de investigadores
 - Pedido de contratação de bolseiros
 - Pedido de colaboração docente IN
 - Pedido de colaboração docente OUT
 - Pedido de contratação de bolseiros de investigação
 - Pedido de contratação de prestadores de serviços
 - Pedido de colaboração que não configura vínculo laboral
 - Outros pedidos relativos a contratação
- Mobilidade interentidades constitutivas
 - Pedido de mobilidade
 - Pedido de mobilidade de entidade constitutiva
 - Outros pedidos relativos a mobilidade interentidades constitutivas
- Renovação, cessação, aposentação, exoneração e manutenção de contrato
 - Pedido de renovação de contrato – docentes
 - Pedido de renovação de comissão de serviço de pessoal dirigente
 - Pedido de denúncia de contrato
 - Pedido de aposentação
 - Pedido de exoneração
 - Outros pedidos relativos a renovação, cessação, aposentação, exoneração e manutenção de contrato
 - Entrega de relatório para avaliação do período experimental

- Pedido de informação aos órgãos de gestão sobre renovação de contratos
- Pedido de renovação de contrato – bolseiros
- Pedido de renovação de contrato – não docentes
- Mobilidade geral
 - Pedido de cedência de interesse público
 - Pedido de mobilidade interna a órgãos ou serviços
 - Pedido de mobilidade interna intercarreiras
 - Pedido de mobilidade interna intercategorias
 - Outros pedidos de mobilidade geral
- Licenças, dispensas de serviço, acumulação de funções e colaborações
 - Pedido de equiparação a bolseiro
 - Pedido de licença sabática
 - Pedido de licença especial ou outras licenças
 - Pedido de licença sem remuneração
 - Pedido de dispensa de serviço docente
 - Pedido de acumulação de funções
 - Entrega de relatório de sabática
 - Entrega de relatório de equiparação a bolseiro
 - Outros pedidos relativos a licenças, dispensas de serviço, acumulação de funções e colaborações
- Formação
 - Organizar ação de formação
 - Pedido de inscrição em curso de formação interna
 - Pedido de inscrição em curso de formação externa à U.Porto
 - Outros pedidos relativos a formação
- Avaliação de desempenho
 - Pedido de informação sobre avaliação de desempenho de pessoal não docente
 - Pedido de informação sobre avaliação de desempenho de pessoal docente
 - Pedido de apoio na definição dos objetivos dos trabalhadores
 - Pedido de apoio técnico na avaliação dos trabalhadores
 - Outros pedidos relativos a avaliação de desempenho
 - Avaliação de docentes de UO
- Saúde ocupacional
 - Pedido de agendamento de consulta de admissão
 - Pedido de agendamento de consulta periódica
 - Pedido de agendamento de consulta ocasional
 - Mapa mensal
- Assiduidade e férias

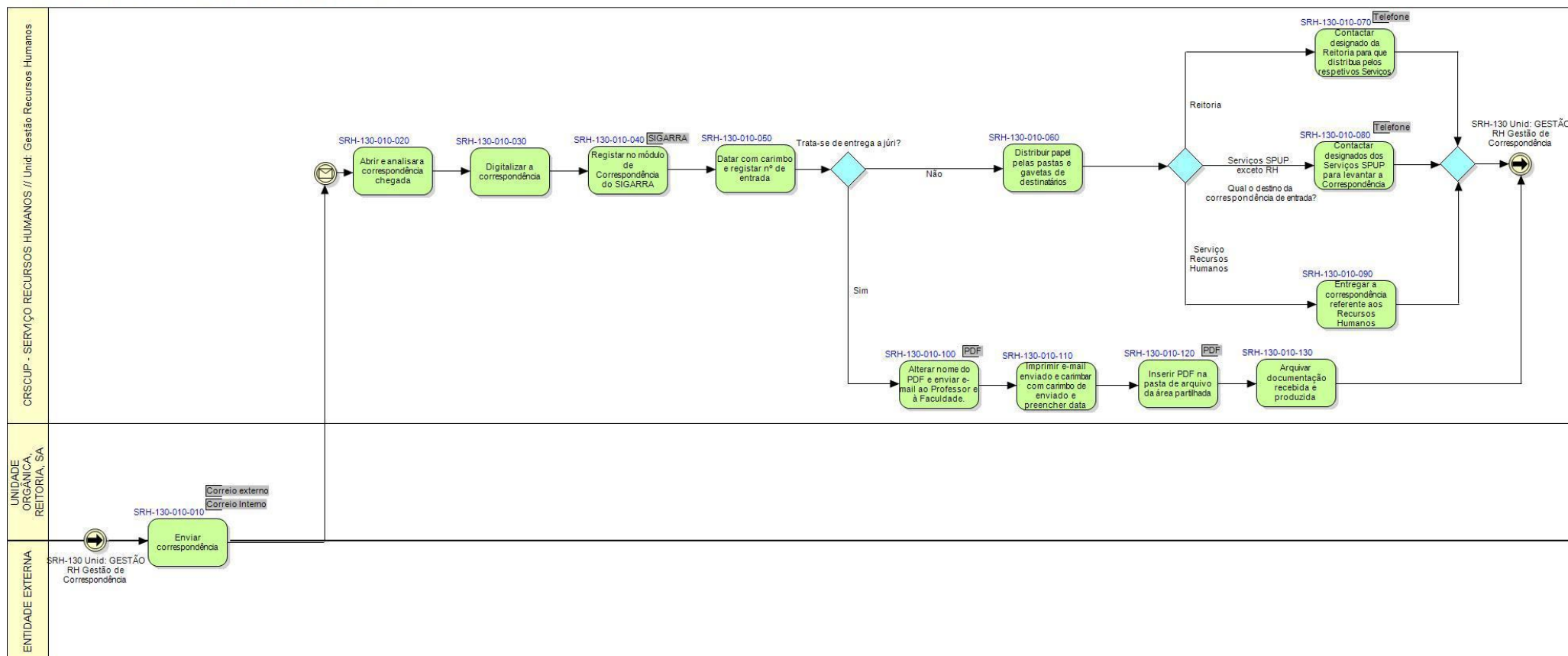
- Pedido de regularização de ausência
- Pedido/alteração de férias
- Pedido de alteração de horário
- Pedido de redução de horário para amamentação
- Pedido de estatuto trabalhador-estudante – requerimento de estatuto TE
- Pedido de estatuto trabalhador-estudante – alteração de horário
- Pedido de licença parental
- Pedido de licença parental exclusiva do pai
- Comunicação de acidente de trabalho
- Comunicação de acidente de serviço
- Comunicação de junta médica
- Outros pedidos relativos a assiduidade e férias
- Vencimentos e benefícios sociais
 - Pedido de atribuição de benefício social
 - Pedido de informação/processamento de horas extraordinárias
 - Pedido de processamento de protocolos (colaborações técnicas)
 - Adiantamento de ajudas de custo
 - Pedido de processamento de proporcionais de vencimento
 - Comunicação de inscrição/cessação na CRSS
 - Pedido de disponibilização de ficheiros
 - Pedido de informação/processamento de penhoras
 - Pedido de elaboração de guias de reposição/desconto
 - Entrega de comprovativo
 - Entrega de relatório de dedicação exclusiva
 - Pedido de processamento de pagamento de compensação em fim de contrato
 - Outros pedidos relativos a vencimentos e benefícios sociais⁷
- Requerimentos, pareceres e certidões
 - Apresentação de requerimento
 - Pedido de parecer
 - Pedido de certidão
 - Pedido de declaração
 - Pedido de nota de tempo de serviço
 - Outros pedidos de requerimentos, pareceres e certidões
- Júris, pareceres e peritagens
 - Pedido de nomeação de júri
 - Pedido de parecer científico
 - Pedido de peritagem
 - Outros pedidos de júris, pareceres e peritagens

Anexo 11 – Processos de Correspondência (Deloitte)

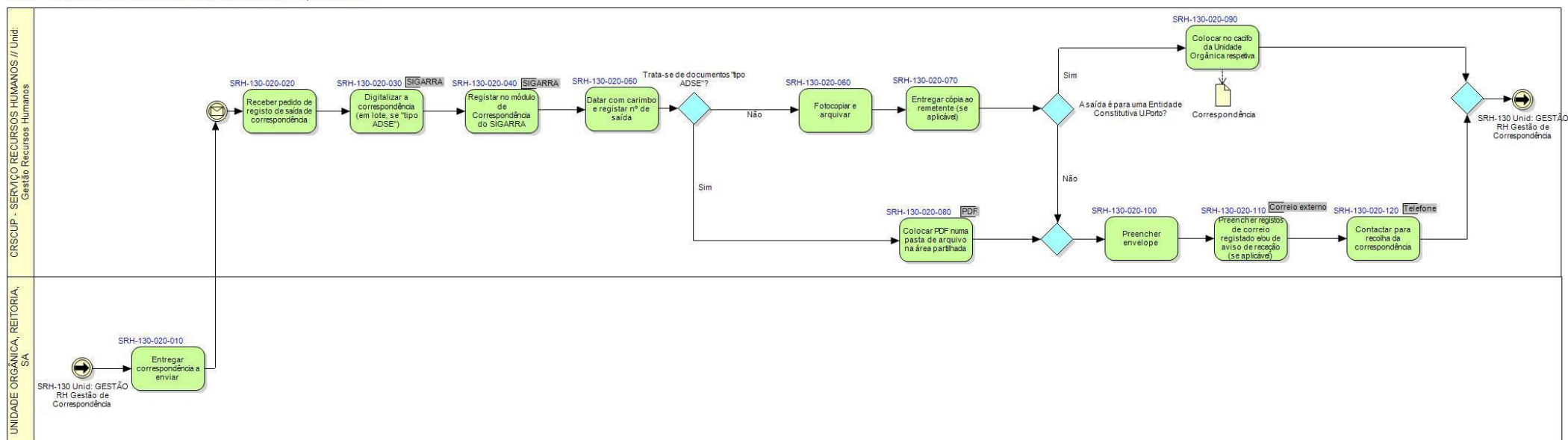
SRH-130 Unid: GESTÃO RH Gestão de Correspondência



SRH-130 Unid: GESTÃO RH Gestão de Correspondência



SRH-130 Unid: GESTÃO RH Gestão de Correspondência



Anexo 12 – Poster XIII Jornadas de Ciência da Informação (19 maio 2015)

Gestão de Informação em Serviços Partilhados: o caso dos Recursos Humanos da Universidade do Porto

André Miguel Alves Pinto | Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Instituição Acolhedora: Serviços Partilhados da Universidade do Porto (SPUP)



Os Serviços Partilhados (SP) são uma estratégia organizacional de base cooperativa que abarca a unidade orgânica autónoma e com localização física específica e recursos concentrados que permitem a otimização da gestão de operações, a utilização desses recursos e a padronização e normalização de processos.

Contextualização

Tema/Objetivo Principal:

Analisar o modelo de funcionamento dos SP nas Universidades e o impacto da criação dos SPUP na Gestão de Informação (GI), com particular ênfase na área funcional dos Recursos Humanos (GRH)

Campo de Estudo:

Gestão de Informação em contexto Institucional

Método/Metodologia

Pólo Epistemológico

Sob o Paradigma pós-custodial e científico-informacional equacionar os domínios:

INFORMAÇÃO | INSTITUIÇÃO | TECNOLOGIA

Pólo Técnico

Foco nos Serviços Partilhados e mudanças nos Serviços Partilhados da U.Porto
Componente aplicada: Revisão de literatura e estado-da-arte

Pólo Teórico

Campo da CI - Área de estudos em GI
Partindo do modelo SIAP, perspetivar sistemicamente a GI numa Universidade em mudança
Analisar práticas de Gestão Documental, de Gestão de Arquivo (híbrido) e de STI

Pólo Morfológico

Apresentação dos resultados sob a forma de Dissertação

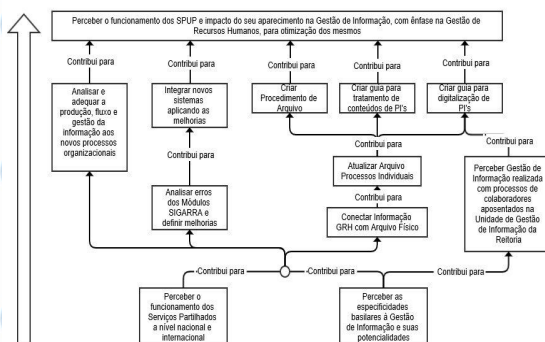
Caraterísticas qualitativas:
• Investigação-Ação:
Entrevistas (diagnóstico e exploração)
Observação Participante
Conceção e Validação de Modelos

Problema/Necessidade

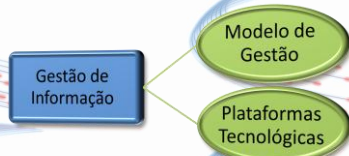
Perceber as mudanças que os SPUP provocam e as necessidades que emergem no que respeita ao fenómeno e processo infocomunicacional, aos processos de Gestão de Informação (GI) e à otimização e potenciação pelo uso da Tecnologia.

- Partindo da área funcional de suporte de GRH, e suportados nas TIC, como poderemos tornar a GI mais eficiente e eficaz?
- Pode a GI contribuir para a consolidação do conceito de Serviço Partilhado?
- Pode o conceito de Serviço Partilhado potenciar a Gestão integrada da Informação e a estruturação de um SIAP (Sistema de Informação Ativa e Permanente) na Universidade?

Objetivos



Resultados Esperados



➢ Modelo de GI em contexto SPUP

➢ Integração Tecnológica

➢ Definição do Procedimento:

“Gestão de Fluxos e Arquivo” em contexto informacional híbrido

Dissertação em Ambiente Institucional | Mestrado em Ciência da Informação | Orientação Maria Manuela Pinto